

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELLE FERREIRA PENTEADO

JAQUELINE DA SILVA AGUIRRE

KATANA SANTOS

MICHELE RAMOS PEREIRA

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL:
CONFEITARIA E RESTAURANTE DELÍCIAS DA MARA**

MATINHOS
2017

ISABELLE FERREIRA PENTEADO
JAQUELINE DA SILVA AGUIRRE
KATANA SANTOS
MICHELE RAMOS PEREIRA

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL:
CONFEITARIA E RESTAURANTE DELÍCIAS DA MARA**

Trabalho apresentado à UFPR – Setor Litoral, como módulo de Projetos – Plano de Negócio e Plano Financeiro do curso de Graduação em Gestão e Empreendedorismo.

Professores Orientadores: Cíntia Abrahão Sena e Edson Udris.

MATINHOS
2017

Dedicamos esse trabalho a todos os professores de nosso país, que são de extrema importância para um futuro melhor e que são lamentavelmente desvalorizados. A todos eles que cruzaram os nossos caminhos, desde a pré-escola, professores estes que nos passaram ensinamentos que vão muito além de conteúdos curriculares, professores que já foram em nosso imaginário super-heróis, professores que souberam despertar nossa admiração de maneira única e que se tornaram inspiração diária.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus que até aqui tem nos sustentado.

Agradecemos a empresa Delícias da Mara, objeto de estudo desse trabalho, representada aqui pela empreendedora Maraci Mesquita, que abriu as portas de seu empreendimento e nos acolheu, respondendo a todas as nossas indagações com enorme carinho e paciência. Também agradecemos aos nossos familiares e amigos, que nos ajudaram nessa caminhada sendo sempre incentivadores de bons resultados.

Somos gratos a Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, juntamente com seus colaboradores que vem trabalhando arduamente para o desenvolvimento territorial do nosso litoral paranaense. Agradecemos aos professores que nos inspiraram, especialmente aos nossos mediadores Professora Dra Cinthia Abrahão Sena e Professor Edson Udris, por serem dedicados e empenhados com o compromisso de nos tornar vencedoras.

"Sapo não pula por boniteza, mas, porém por precisão."

(Dito capiau, recolhido por João Guimarães Rosa e publicado no romance Sagarana).

RESUMO

O presente trabalho refere-se à elaboração de um Diagnóstico Organizacional na empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara. O objetivo desse estudo é observar a empresa com a finalidade de descobrir seus pontos fortes e fracos, conhecer sua potencialidade, responder à pergunta do problema de pesquisa, a fim de obter melhor posicionamento no mercado, otimização nos processos de produção e alcance de melhor resultado financeiro. Destacar a importância de uma Gestão Estratégica com ênfase nas necessidades da Empresa. No que tange a metodologia, foi utilizada a pesquisa exploratória. Os dados foram coletados através da pesquisa de campo, observação das atividades, além de pesquisas bibliográficas e dados estatísticos. Na análise foram levantadas a forma de gestão do negócio, a cultura e o meio em que a empresa está inserida no mercado em que atua, tanto internamente quanto externamente. O resultado da pesquisa foi a elaboração de propostas estratégicas nas áreas de *marketing*, produção e finanças e sugestões de implantação dessas estratégias, visando a melhora do desempenho e sucesso da empresa em estudo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Diagnóstico organizacional. Gestão Estratégica. Confeitaria. Delícias da Mara.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO POPULACIONAL, SEGUNDO A SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO – PARANÁ – 1940/2010	54
TABELA 02 – DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS DE CONSUMO MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA MÉDIA POR TIPOS DE DESPESAS, SEGUNDO A SITUAÇÃO DO DOMICÍLIO E AS GRANDES REGIÕES – PERÍODO 2008-2009	56
TABELA 03 – DESPESA MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM ALIMENTAÇÃO, POR GRANDES REGIÕES, SEGUNDO OS TIPOS DE DESPESAS, COM INDICAÇÃO DO NÚMERO E TAMANHO MÉDIO DAS FAMÍLIAS – PERÍODO 2008-2009	57
TABELA 04 – TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO POPULACIONAL, SEGUNDO A SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO – MATINHOS	64
TABELA 05 – RENDA MÉDIA FAMILIAR PER CAPITA – MATINHOS – 2011	65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – MODELO MATRIZ SWOT	28
QUADRO 02 – PERCENTUAIS APLICÁVEIS ÀS ME (REGRA GERAL)	44
QUADRO 03 – LEIS REGULADORAS MICROEMPRESA RAMO ALIMENTÍCIO	60
QUADRO 04 – CONCORRENTES.....	67
QUADRO 05 – FORÇAS E FRAQUEZAS DOS CONCORRENTES.....	72
QUADRO 06 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS FORNECEDORES	76
QUADRO 07 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO ALMOÇO – FEIJOADA	90
QUADRO 08 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO DE BOLO CONFEITADO	91
QUADRO 09 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO DE SALGADO – QUIBE	92
QUADRO 10 – INPUTS, PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO E OUTPUTS.....	93
QUADRO 11 – MATÉRIA-PRIMA	94
QUADRO 12 – RESÍDUOS	94
QUADRO 13 – USO DA ÁGUA	95
QUADRO 14 – USO DE ENERGIA	95
QUADRO 15 – MATRIZ SWOT	98

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 –	ANÁLISE DO AMBIENTE	24
FIGURA 02 –	AS CINCO FORÇAS DE PORTER	26
FIGURA 03 –	FACHADA DO EMPREENDIMENTO – DELÍCIAS DA MARA	41
FIGURA 04 –	PUDIM DE LEITE CONDENSADO	46
FIGURA 05 –	EMPADA DE CAMARÃO	46
FIGURA 06 –	HAMBURGÃO	46
FIGURA 07 –	BOLO DE POTE	47
FIGURA 08 –	BOLO KITKAT	47
FIGURA 09 –	BOLO BRIGADEIRO COM CONFETE	47
FIGURA 10 –	BOLO PARA FESTAS	48
FIGURA 11 –	BOLO ANIVERSÁRIO.....	48
FIGURA 12 –	SALGADOS PARA FESTA.....	48
FIGURA 13 –	DOCES PARA FESTA.....	49
FIGURA 14 –	<i>BUFFET</i> ALMOÇO.....	49
FIGURA 15 –	PESSOAS RESIDENTES EM DOMICÍLIOS PARTICULARES OCUPADOS – MATINHOS-PR	65
FIGURA 16 –	DOMICÍLIOS PARTICULARES PERMANENTES NÃO OCUPADOS – MATINHOS-PR	65
FIGURA 17 –	ORGANOGRAMA	81
FIGURA 18 –	PLANTA BAIXA	85
FIGURA 19 –	SALÃO PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE	86
FIGURA 20 –	EXPOSITOR DE ALIMENTOS/SALGADO – VISÃO CLIENTE	86
FIGURA 21 –	EXPOSITOR DE ALIMENTOS/DOCES – VISÃO CLIENTE...	87
FIGURA 22 –	ESPAÇO INTERNO COZINHA - FRENTE	87
FIGURA 23 –	ESPAÇO INTERNO COZINHA - FUNDOS.....	88
FIGURA 24 –	COMBO PARA REFEIÇÕES	102
FIGURA 25 –	PROMOÇÃO FACEBOOK.....	103
FIGURA 26 –	PUBLICIDADE CONFEITARIA FACEBOOK	104
FIGURA 27 –	PUBLICIDADE RESTAURANTE FACEBOOK.....	105
FIGURA 28 –	PUBLICIDADE DE PROMOÇÃO FACEBOOK	105

FIGURA 29 –	NÚMERO DE CURTIDAS PÁGINA FACEBOOK ANTES PUBLICIDADE	106
FIGURA 30 –	RESULTADOS DE CURTIDAS PÁGINA FACEBOOK APÓS PUBLICIDADE	106
FIGURA 31 –	PÁGINA DO FACEBOOK ANTES CHECK-IN	107
FIGURA 32 –	PÁGINA DO FACEBOOK APÓS CHECK-IN	107
FIGURA 33 –	ÁREA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE ANTES DAS MELHORIAS.....	108
FIGURA 34 –	ÁREA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE APÓS AS MELHORIAS.....	108
FIGURA 35 –	COMPARAÇÃO DA ÁREA DO <i>BUFFET</i> ANTES E DEPOIS DAS MELHORIAS.....	109
FIGURA 36 –	CARTÃO DE VISITAS ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA.....	110
FIGURA 37 –	FACHADA FRENTE ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA.....	110
FIGURA 38 –	FACHADA VISÃO LATERAL ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA.....	110
FIGURA 39 –	PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA REFORMULAÇÃO DA MARCA.....	111
FIGURA 40 –	PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA LOGOMARCA	111
FIGURA 41 –	DEFINIÇÃO DA LOGOMARCA	112
FIGURA 42 –	CARTÃO DE VISITAS APÓS A REFORMULAÇÃO DA MARCA.....	112
FIGURA 43 –	VISAO FACHADA APÓS REFORMULAÇÃO DA MARCA...	112

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO, SEGUNDO O CONTINENTE – 1950/2010	51
GRÁFICO 02 – TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO ANUAL DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO BRASIL (1950-2010)	52
GRÁFICO 03 – COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE, POR SEXO E GRUPOS DE IDADE. BRASIL – 1991, 2000 E 2010.....	53
GRÁFICO 04 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS RENDIMENTOS, POR ORIGEM DOS RENDIMENTOS, POR ORIGEM DOS RENDIMENTOS, SEGUNDO AS CLASSES DE RENDIMENTO FAMILIAR PER CAPITA – BRASIL – 2011.....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	OBJETIVO GERAL	17
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	EMPREENDEDORISMO	18
2.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	18
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.3.1	VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	22
2.4	ANÁLISE AMBIENTAL.....	23
2.4.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE EXTERNO.....	24
2.4.2	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE INTERNO	25
2.5	AS CINCO FORÇAS DE PORTER	26
2.5.1	MATRIZ SWOT	28
2.6	GESTÃO DE MARKETING.....	29
2.7	GESTÃO OPERACIONAL	30
2.7.1	ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)	30
2.7.2	COMPRAS.....	31
2.7.3	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	32
2.8	GESTÃO FINANCEIRA	32
2.8.1	BALANÇO PATRIMONIAL.....	33
2.8.2	DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS.....	33
2.8.3	CAPITAL DE GIRO	34
2.8.4	FLUXO DE CAIXA	34
2.8.5	PAYBACK.....	35
2.8.6	VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO	35
2.8.7	TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO	35
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	37

4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	39
4.1	DADOS GERAIS.....	39
4.2	NATUREZA DO NEGÓCIO	39
4.3	HISTÓRIA DO EMPREENDIMENTO.....	40
4.4	O EMPREENDIMENTO	40
4.5	AS EMPREENDEDORAS.....	41
4.6	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	43
4.7	ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA	43
4.7.1	FORMA JURÍDICA.....	43
4.8	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	44
4.9	PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO.....	45
4.10	ANÁLISE AMBIENTAL.....	50
4.10.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE EXTERNO.....	50
4.10.1.1	MACROAMBIENTE	50
4.10.1.1.1	Ambiente Demográfico.....	50
4.10.1.1.1.1	Panorama Nacional.....	50
4.10.1.1.1.2	Panorama Estadual.....	54
4.10.1.1.2	Ambiente Econômico	54
4.10.1.1.2.1	Panorama Nacional.....	54
4.10.1.1.2.2	Concentração de Renda no Brasil	57
4.10.1.1.2.3	Panorama Estadual.....	58
4.10.1.1.3	Ambiente Natural	59
4.10.1.1.4	Ambiente Tecnológico.....	59
4.10.1.1.5	Ambiente Político – Legal	60
4.10.1.1.5.1	Responsabilidade Técnica	61
4.10.1.1.5.2	Código de Defesa do Consumidor (Cdc)	62
4.10.1.1.6	Ambiente Sociocultural	62
4.10.1.2	MICROAMBIENTE.....	64
4.10.1.2.1	Consumidores.....	64
4.10.1.2.2	Concorrentes	66
4.10.1.2.2.1	Análise Individual por Concorrentes.....	67
4.10.1.2.3	Ameaças e Novos Entrantes.....	73

4.10.1.2.4	Fornecedores.....	75
4.10.1.2.4.1	Poder dos Fornecedores.....	76
4.10.1.2.5	Produtos ou Serviços Substitutos	77
4.10.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	78
4.10.2.1	MARKETING.....	78
4.10.2.2	PESSOAS.....	80
4.10.2.2.1	Organograma.....	80
4.10.2.2.2	Descrição Dos Cargos	81
4.10.2.3	PRODUÇÃO	82
4.10.2.3.1	Processo de Produção.....	89
4.10.2.3.2	Modelos de Transformação	93
4.10.2.3.3	Sustentabilidade Ambiental.....	94
4.10.2.4	FINANÇAS.....	95
4.10.3	ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	98
4.10.4	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE MARKETING	100
4.10.5	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE PRODUÇÃO	113
4.10.6	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE FINANÇAS	114
5	CONCLUSÃO	117
6	REFERÊNCIAS	119
	ANEXO 1 – ESTRUTURA FINANCEIRA	119
	ANEXO 2 – FOTOS OBSERVAÇÃO PRODUÇÃO.....	119

1 INTRODUÇÃO

A atual situação do mercado empresarial brasileiro, relacionada às fortes mudanças de comportamento da economia, cercada de constantes mudanças e incertezas, exige que os micro e pequenos negócios estejam preparados para dar respostas rápidas às interações com esse ambiente, buscando continuamente ferramentas e técnicas para planejar e delinear estrategicamente suas ações para que possam competir e sobreviver em suas áreas de atuação.

A maioria dessas empresas atua em ramos de atividades com poucas barreiras de entrada e que requerem montantes modestos de capital, produção em pequena escala, ou então, atividades intensivas em mão de obra não qualificada (PAMPLONA, 2001). Para se sobressair nesse mercado é necessário conservar as vantagens competitivas articulando os recursos organizacionais com foco no futuro (DRUCKER, 2003).

Segundo Morelli (1994), as micro e pequenas empresas possibilitam a organização de uma classe empresarial, através de uma tecnologia gerencial estabelecida em seu próprio meio; possibilitando e promovendo a economia local, pois utilizam matéria-prima e mão de obra local, evitando as imigrações para os grandes centros e proporcionam, ao mesmo tempo, uma melhor distribuição de renda e do desenvolvimento entre as regiões e os estados.

No mundo empresarial surgem com grande velocidade, novas necessidades dos consumidores, exigindo que os gestores de negócio realizem ações que busquem a sustentabilidade e permanência das empresas no mercado. Uma ferramenta de auxílio para as empresas é o diagnóstico organizacional, que possibilita levantar informações referentes ao negócio para que os seus gestores possam decidir sobre as melhores estratégias a aplicar em benefício da empresa.

No diagnóstico organizacional são analisadas todas as áreas do negócio a ser diagnosticado com a finalidade de descobrir os pontos fracos e fortes, propor ajustes e implantação de novas técnicas para otimização dos processos, buscando uma maior eficiência na execução dos produtos e

serviços oferecidos, com o intuito de desenvolver sustentabilidade para a empresa.

Mediante esses entendimentos o objetivo desse trabalho é propor uma diretriz estratégica da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara através de uma proposta de gestão estratégica.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara é uma empresa que atua na produção e venda de alimentos como: almoço, salgados, doces e encomendas para festas. A empresa foi fundada no dia 14 de dezembro de 2012, no município de Matinhos, litoral paranaense.

Atualmente, a empresa é constituída por duas sócias fundadoras as quais atuam em funções distintas, ficando a primeira sócia responsável pela parte administrativa do empreendimento e a outra encarregada pela produção na cozinha.

Está localizada em uma sala comercial alugada, em um ponto estratégico no centro da cidade de Matinhos, próximo ao comércio local, bancos e lotérica, onde há grande circulação de pessoas. Seu público-alvo é formado basicamente por pessoas que residem e trabalham na região central de Matinhos. Mesmo durante a alta temporada sua clientela continua fiel, porém o movimento aumenta devido ao recebimento de turistas de todos os lugares que visitam a cidade. A sazonalidade é considerada como um desafio a ser superado e a temporada é percebida como uma potencialidade constante para o crescimento da empresa, apesar de não ser determinante para a sobrevivência do negócio.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Para Singh e Denoble (2003), a situação ambiental de recessão econômica, a condição de auto-emprego atribui um conceito negativo, pois uma vez que não se trata necessariamente apenas de motivação para a abertura do negócio com o comportamento empreendedor. Em contra partida,

Kantis (2002) insere a viabilidade relacionada à economia de modo que a variável de extrema importância para a compreensão do nascimento das empresas e a facilidade dos empreendedores ao risco.

Vincula a motivação para a abertura de negócios às expectativas de crescimento econômico. Tem-se, com isso, que a abertura de negócios poderia ser associada a pelo menos duas situações distintas, cada qual promovendo empreendimentos e empreendedores bastante diferenciados. Mediante as circunstâncias expostas pelos autores, poderiam ser tomados como empreendedores na acepção da palavra uma vez que a condição não lhes foi imposta. Teriam tido alternativa a não ser a abertura de um negócio próprio como meio de garantir a sobrevivência, poderiam procurar outro emprego, uma vez que uma das sócias tem vasta experiência no ramo e a outra tem formação técnica em transações imobiliárias, setor com bastante empregos em Matinhos.

A empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara foi aberta a partir dos conhecimentos dos sócios, ou seja, experiências de vida. Não houve um planejamento estratégico empresarial. Os idealizadores observaram apenas um cenário promissor. A expectativa era de conseguir conquistar clientes para impulsionar o negócio e se manter com a renda da empresa. O surgimento da marca Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara veio da proposta feita por Katana, que quis homenagear sua mãe que é carinhosamente chamada por todos de “Mara”. Consideraram o nome simples de ser gravado e decidiram assim consolidar como nome fantasia da empresa.

A importância da realização de uma pesquisa mercadológica antes do início de qualquer negócio não foi discutida entre as empreendedoras, porém é extremamente necessária. Sendo assim, é necessária para abertura de um novo empreendimento a pesquisa de mercado, analisar seus concorrentes, os fornecedores e o público-alvo.

Segundo Kotler (2000) todos os fatores fundamentais para a diminuição dos riscos estão na dependência de informações sobre o ambiente, em especial dados sobre consumidores e concorrentes. Diante disso, surgiu a necessidade de pesquisa de mercado, uma das principais ferramentas estratégicas de uma empresa, principalmente para as micro e pequenas empresas. Por fim, a pesquisa pode unir uma relevância de dados sendo eles:

qualitativos e quantitativos, que pode contribuir nas decisões de mercado, minimizar o risco e maximizar os impactos positivos na organização. Possibilitando identificar e definir oportunidades e ameaças do mercado.

Diante do exposto, tendo como objetivo a formulação de um plano de gestão estratégica, partindo de um diagnóstico organizacional, que consiste em um levantamento de informações referentes à organização, observando as atividades desenvolvidas dentro do empreendimento, pelas empreendedoras e sua equipe, buscando identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Através de uma pesquisa exploratória, o presente trabalho busca analisar a seguinte questão: **Quais são os melhores métodos que devem ser abordados na gestão estratégica, a fim de obter posicionamento no mercado, melhorias no processo de produção e uma gestão financeira eficiente.**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de gestão estratégica afim de, contribuir e melhorar o desenvolvimento organizacional da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara, promovendo o seu posicionamento no mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer um diagnóstico da empresa para conhecer sua potencialidade;
- Coletar informações sobre o empreendimento para qualificar as decisões diante de suas vantagens e desvantagens; oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Sugerir ações futuras com base no cenário analisado, para melhor desempenho da empresa e sucesso do negócio;
- Definir Missão e Visão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo o dicionário Michaelis (2009) a palavra empreendedorismo significa ação mútua, reciprocidade e interação em um determinado espaço, tomar atitude. Atualmente, associamos o empreendedorismo aos profissionais liberais, a execução de novas ideias, novos projetos, visando sempre resultados positivos.

Segundo Pinchot (2004), empreendedores são aqueles que transformam ideias em realidades dentro de uma empresa, podendo ser ou não a pessoa que apresenta primeiramente a ideia, porém, arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam a ajuda de outros.

Na prática o empreendedorismo nas organizações visa estimular e incentivar as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Para que isso ocorra deve haver uma mudança radical no comportamento que permitirá o aparecimento de novos modelos de negócio e implantação de projeto. Com isso, espera-se que os funcionários se tornem parceiros da empresa, podendo gerenciar projetos, também, proporcionam a capacitação de seus colaboradores, oferecendo condições para estruturar uma ideia e desenvolvê-la.

Segundo Drucker (2003), o desenvolvimento do empreendedorismo visa fomentar a inovação, atuando como alternativa ao desemprego para aqueles que estão em busca de alternativas de trabalho.

Para Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico organizacional consiste em levantar informações referentes à organização, buscando identificar quais são os pontos fortes e fracos e as

ameaças e oportunidades do negócio, tendo sempre o envolvimento dos proprietários, seus funcionários e clientes.

Segundo Crocco e Guttman (2005), o diagnóstico organizacional tem como objetivo trazer ao conhecimento de forma clara os pontos positivos, os pontos negativos, problemas que a empresa apresenta e suas causas. Ao realizar um diagnóstico organizacional é preciso considerar aspectos importantes, como:

- Ambiente e as variáveis em que a empresa está inserida;
- Integração do processo através da utilização de linguagem de fácil compreensão;
- Conhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Identificação e definição de missão, visão e valores, através das quais é possível projetar o futuro em que a empresa deseja chegar, organizando os grupos de trabalho e buscando os objetivos futuros.

Ainda segundo Crocco e Guttman (2005) é necessário seguir quatro etapas para a realização de um diagnóstico organizacional:

- Formulação do problema;
- Levantamento das informações;
- Análise das informações levantadas;
- Sugestões de ações futuras com base nas informações analisadas.

De acordo com Eltz e Veit (1999), é importante que durante o processo de realização do diagnóstico organizacional, independente do trabalho a ser desenvolvido, sejam consideradas as interações e interconexões já existentes entre a equipe que atua na empresa, principalmente em relação às situações analisadas. Após o término de cada etapa, deve-se analisar se o que foi diagnosticado condiz com a realidade dos envolvidos no processo.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com o dicionário Michaelis (2009) a palavra estratégia surge do termo grego, “strategía”, usada inicialmente no planejamento e execução de operações militares, tendo em vista alcançarem objetivos específicos anteriormente determinados. Na administração, segundo o mesmo dicionário, a palavra é empregada para definir um curso de ação que possibilite às organizações atingirem seus objetivos.

Atualmente, para as empresas, a palavra estratégia está diretamente ligada a ações de manutenção ou de melhoria da posição dessas organizações no mercado ou setor em que atuam. De acordo com Tavares (2000), a Gestão Estratégica nas empresas, iniciou com o intuito de implementar as estratégias planejadas, tendo por embasamento as características de cada empresa, visando integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. Sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima, certamente irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvida. (TAVARES, 2000, p.156).

Tavares (2000) apresenta conceitos aplicados à gestão estratégica nas empresas, sendo: Planejamento Estratégico – utilização de técnicas administrativas com objetivo de organizar a empresa e identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos como objetivo de alcançar a sua missão. Administração Estratégica – utilização de processos com o objetivo de capacitar a empresa a tomar decisões com base em decisões estratégicas. Decisão Estratégica - aplicação de ações que proporcionem novas formas de utilização de recursos básicos da empresa. Podem ser de curto, médio e longo prazo e geralmente envolve o alto escalão da empresa.

Segundo Tavares (2000), a gestão estratégica em uma empresa, para alcançar o sucesso, deve envolver todos os níveis organizacionais. Alta administração – orientar o foco e a direção a ser seguida pela organização; Administração Gerencial – coordenar, planejar, implementar e controlar os planos formulados, com o objetivo de cumprir o direcionamento estratégico

definido no nível anterior; Operacional – Implementar as ações com o objetivo de cumprir as decisões estratégicas propostas nos níveis anteriores.

A gestão estratégica está relacionada com a natureza da organização e ao início do próprio negócio, a experiência no planejamento, como exemplo, as empresas de pequeno porte ou micro empresa têm como finalidade a lucratividade. Devem reavaliar regularmente seu processo, visando o aumento de seu sucesso, sendo assim, reforçar o foco de mercado que pretende atingir com máximo de acertos e mantendo a competitividade.

De acordo com Tavares (2000, p. 155): “Nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”.

O autor atribui sua recomendação nestes casos, que espelham a situação de análise deste trabalho, às seguintes vantagens:

- Proporciona indicações, pelas quais, a análise ambiental deve ser conduzida;
- Permite a reformulação ou refinamento dos parâmetros inicialmente propostos (visão, valores e missão) a partir da análise ambiental interna e externa, segundo o próprio ciclo do processo de planejamento;
- Favorece a implementação do ciclo de planejamento, uma vez que a relação entre a missão e o ambiente é dinâmica. Enquanto a definição da missão orienta e delimita o sentido da análise ambiental, esta fornecerá os parâmetros para a redefinição da primeira. Desta forma, caracteriza-se o ciclo de planejamento como uma relação circular, na qual cada dimensão acaba por influenciar a outra.

Segundo Kotler (2000) a organização tem que se adequar às mudanças de acordo com cenário da empresa, pois possuem variáveis e também deve se basear na atuação passada e na atual, buscando alternativas de ação.

Um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de mercado em continua mudanças. Para isso, é preciso ter um planejamento estratégico, ou seja, dar forma aos negócios e produtos de uma empresa de forma que eles possibilitem os lucros e crescimentos almejados. (KOTLER, 2000, p. 86).

Para Kotler (2000), após o processo inicial a empresa deve também analisar os ambientes onde está situada, sendo a situação interna organizacional e a externa do micro e macro ambiente, assim avaliar as reais condições da empresa para executar a proposta estratégica.

Esse processo é uma ação de continuidade sobre a organização, sendo necessária a execução e controle na empresa.

De acordo com Tavares (1991), a pesquisa organizacional descreve a atual situação do empreendimento e seus planos futuros e a prática de suas atividades de planejamento são feitas através das informações internas e externas da organização.

A definição do negócio requer identificar o campo de atuação da organização, limitando a definição da empresa com os produtos e serviços ofertados, detalhando o tipo de análise na visão do negócio. Para Tavares (1991), o negócio de uma organização não se determina pelos produtos ou serviços a ofertar, diz respeito ao atendimento dos desejos ou necessidade do cliente. Assim, um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente.

A orientação de *marketing* adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os. (KOTLER, 2000, p. 47).

2.3.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES.

Segundo Oliveira (2005), a visão é necessária para criar um determinado alvo a ser atingido e assim determinar tempo no futuro idealizado.

Visão é considerada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2005, p. 69).

De acordo com Maximiano (2000), a missão consiste no motivo da existência da organização, por que e para que ela existe. Assim, é fundamental

conseguir entender o significado da missão para satisfazer o mercado. Tem como princípio atuar como guia e orientando as ações da organização, seguindo uma única direção do negócio e assim podendo ser potencial de incentivo e conjunto na organização.

Para Kotler (2000), os valores são a diversidade entre a experiência ao longo da vida e os valores aprendidos. Está conservado na maioria das pessoas no que acredita, o comportamento trazendo junto ao trabalho de forma coletiva entre os membros dentro da organização, se não existir valores bem definidos, pode trazer riscos entre as relações internas e externas entre os membros.

Portanto:

Alguns segmentos de mercado são baseados em valores centrais, crenças que determinam atitudes e comportamento de consumo. Valores centrais são mais profundos do que comportamentos e atitudes e determinam, em um nível básico, as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo. Os profissionais de *marketing* que se baseiam em valores para segmentar o mercado acreditam que, se apelarem para o íntimo das pessoas, é possível influenciar seu comportamento de compra (KOTLER, 2000, p. 289).

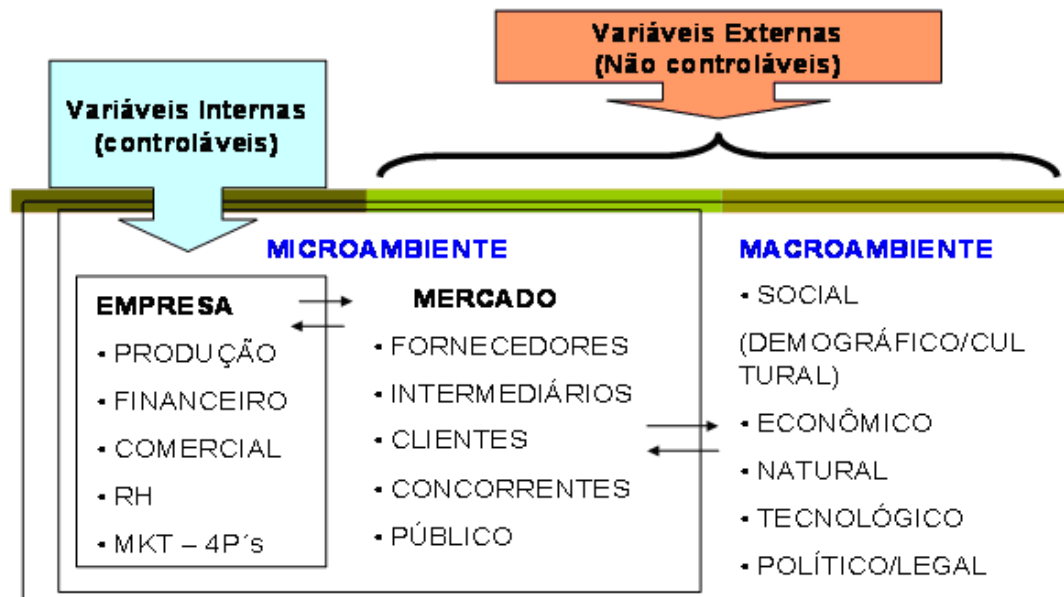
2.4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente deve abranger todos os aspectos relevantes que podem representar uma pressão direta ou indireta sobre o empreendimento.

Segundo Kotler (2000), o micro ambiente é representado pelos fornecedores, concorrentes, clientes, novos entrantes e os produtos substitutos; e, o macro ambiente, é composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal, social e cultural.

A figura abaixo busca representar a afirmação de Kotler (2000), utilizada como base para a elaboração da análise do ambiente.

FIGURA 01 – ANÁLISE DO AMBIENTE



FONTE: BLOG TUDOSOBREMARKETING.WORDPRESS.COM, 2017

2.4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE EXTERNO

Segundo Chiavenato (2000), o macro ambiente é o momento em que a organização irá, de dentro para fora, identificar as oportunidades e ameaças que envolvem o negócio. O Macro Ambiente é composto pelas organizações que envolvem o mesmo segmento e que exercem influência direta sobre o contexto externo.

Segundo Porter:

O Macro Ambiente são forças que interagem gerando tanto oportunidades como ameaças para as empresas. Isso faz com que o mercado reaja a essas forças fazendo com que as empresas trabalhem com essas possibilidades no dia a dia delas. Essas forças delimitam o que a empresa deve fazer para permanecer e crescer no mercado. Os fatores do macro ambiente influenciam diretamente as empresas de forma externa, sem que haja influência da empresa, essas influências podem afetar tanto para o desenvolvimento como para o declínio (PORTER, 1998, p.47).

Para avaliação da empresa é necessário e imprescindível uma análise do macro ambiente organizacional. A partir dos dados coletados do ambiente externo será possível elaborar uma avaliação da empresa, classificando suas

debilidades e potencialidades, podendo assim traçar estratégias coordenadas para cada característica encontrada.

Segundo Kotler (2000), o microambiente é o nível de ambiente da organização que não está dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Refere-se ao ambiente externo à empresa, são fatores que não estão sob controle da empresa e dos seus gestores, quer ela queira ou não eles existem e podem gerar ameaças ao seu posicionamento, ou, podem apontar oportunidades para sua expansão.

De acordo com Porter (1998, p. 12): “O microambiente apresenta um conjunto de demandas que se constituem, em grande parte, oportunidades de negócios para tipos específicos de organizações”.

2.4.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE INTERNO

De acordo com Oliveira (2003, p.101):

A análise do microambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Segundo Oliveira (2005) para estabelecer os pontos fortes e fracos, deve-se realizar uma análise de alguns aspectos principais dentro da organização que são:

Marketing: distribuição, análise de produtos, pesquisa de mercado, força de vendas, promoção e propaganda e políticas mercadológicas;

Finanças: análise dos índices financeiros e análise de planejamento e controle financeiro;

Produção: instalações, equipamentos, processos de programação e controle da produção, qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento e organização da produção;

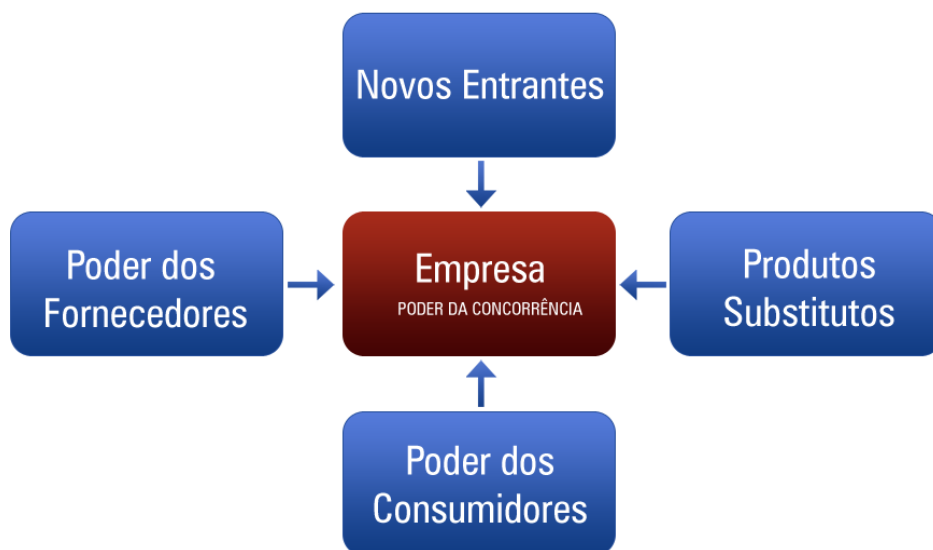
Recursos humanos: programa de recrutamento, seleção, admissão e treinamento, índice de rotatividade de funcionários, índice de absenteísmo, planos de carreira, cargos e salários, benefícios e clima organizacional.

2.5 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter permitem analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos.

A Cinco Forças de Porter (1989) pode ser utilizada como uma ferramenta que auxilia na definição da estratégia para uma empresa levando em consideração os ambientes internos e externos.

FIGURA 02 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: SITE PLANEJAMENTOMARKETINGUNIUBE.BLOGSPOT.COM, 2014.

As Cinco Forças de Porter (1989) causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor, conforme Figura 02. Cada uma delas deve ser analisada, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consenso com essa estrutura.

As influências externas são:

- Novos Entrantes: sempre que empresas entram em um segmento de mercado trazem nova capacidade, novos recursos e a vontade de obter uma parcela do mercado, causando inflação dos custos ou queda dos preços, diminuindo assim a lucratividade das empresas já instaladas no setor.
- Concorrentes: essa força competitiva mostra que as empresas são mutuamente dependentes umas entre as outras onde podem se prejudicar como, por exemplo, em uma competição por preços onde diminuirá as receitas como um todo, como podem se ajudar como, por exemplo, em uma campanha de publicidade, aumentando a demanda e/ou o nível de diferenciação do produto na indústria.
- Serviços e Produtos Substitutos: substitutos são todos produtos que podem desempenhar a mesma função, porém, com um preço reduzido. Esses produtos fazem com que as empresas se limitem nos preços e consequentemente nos lucros, diminuindo os seus retornos.
- Poder dos Consumidores: o poder de negociação do consumidor quando a quantidade de recursos a serem comprados é grande, ou também pode influenciar quando o produto a ser comprado influencia em grande escala o preço do produto final.
- Poder dos Fornecedores: o poder do fornecedor varia quando ele vende para diversas empresas, não dependendo de uma somente, ou quando ele é o único fornecedor de determinado insumo. Por outro lado, caso a empresa seja uma grande consumidora de determinado insumo e existam outros potenciais fornecedores no mercado muda-se o lado do poder.

Todas essas forças citadas acima devem ser levadas em consideração para tomada de decisões e escolha de estratégias competitivas, para obter-se, a desejada vantagem competitiva. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000):

A vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 24).

A vantagem competitiva de uma empresa é resultado da escolha de estratégias competitivas que possam melhor combater as forças externas, ou as cinco forças competitivas citadas por Porter (1998), para que se obtenha uma posição privilegiada no mercado, que os concorrentes não consigam imitar a estratégia ou essa estratégia se torne muito custosa para ser copiada.

Sem esquecer também da estratégia de diversificação, que consiste na estratégia da empresa de introduzir novos produtos no mercado, podendo eles estar ou não relacionados ao negócio principal da empresa. Essa estratégia faz com que ocorra uma expansão do mercado, podendo tornar a marca mais conhecida, assim aumentando vendas e lucratividade da empresa.

2.5.1 MATRIZ SWOT

Como ferramenta para análise do empreendimento e auxiliar nas avaliações de oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, será utilizada a ferramenta chamada “SWOT”.

Segundo Lobato:

A análise SWOT trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Uma série de características deve ser observada na matriz SWOT de uma organização (LOBATO, 2003, p. 67).

QUADRO 01 – MODELO MATRIZ SWOT

	INTERNO	EXTERNO
+	PONTOS FORTES (S)	OPORTUNIDADES (O)
-	PONTOS FRACOS (W)	AMEAÇAS (T)

FONTE: OS AUTORES, 2017.

- Pontos fortes: vantagens internas da empresa e as oportunidades em relação aos demais concorrentes;

- Pontos fracos: desvantagem interna sendo desfavorável para empresa;
- Oportunidades: vantagem externa para a empresa;
- Ameaças: variáveis externas que trazem desvantagem para a mesma.

A análise da matriz SWOT consiste em diagnosticar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a capacidade de gestão da empresa e de servir seus clientes. É importante evidenciar que os gestores devem pensar globalmente, mas agir localmente, e não pode imaginar seu negócio apenas no bairro e na cidade em que atua. Devemos observar que o microambiente compõe o ambiente externo, tal como o macroambiente. Tanto o macro, como o microambiente representam forças externas, que podem gerar ameaças e oportunidades. Nesse sentido, para uma análise sistêmica das forças e fraquezas, utilizaremos a análise da matriz SWOT.

A função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 28).

2.6 GESTÃO DE *MARKETING*

A Gestão de *marketing* tem como finalidade buscar oportunidades de mercado ou demandas não satisfeitas pelas ofertas já existentes, como também definir estratégias de *marketing* que serão adotadas pela empresa.

Segundo Churchill e Peter (2010) a essência do *marketing* está na troca que acontece entre o cliente e a organização, em que ambos se beneficiam. Sendo que o cliente beneficiado ao adquirir um produto que o satisfaça e a empresa por gerar lucro com isso. Ainda segundo os autores, o *Marketing* é um processo de planejamento e execução, onde se estabelece o produto, preço, qual o meio de distribuição, e o meio de comunicação.

Conforme Kotler (2000), o *marketing* é como uma ferramenta que deve ser utilizada para proporcionar satisfação ao cliente, administrando relacionamentos lucrativos com os mesmos e possibilitando a ambas as partes obtenção de ganho e satisfação, oferecendo muito mais além de vendas e

propaganda. O *marketing* pode iniciar seu processo antes mesmo da empresa desenvolver o produto, entretanto, a venda e a propaganda somente podem ser iniciadas após o produto já ter sido produzido pela empresa.

Ainda segundo o autor “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 25).

2.7 GESTÃO OPERACIONAL

De acordo com Hisrich (2014):

Toda empresa deve ter um plano operacional, esse tema vai além do processo de produção, fala sobre o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente. No plano operacional têm que ter o inventário de produtos manufaturados, os procedimentos de remessa e de controle de inventário e os serviços de atendimento ao cliente (HISRIC, 2014, p.172).

A criação do plano operacional é adequada para nivelar os esforços de dentro da empresa em direção aos objetivos estratégicos da organização. Nesse plano tem as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, basicamente é desempenhar o trabalho para o qual ela foi feita. No plano operacional contém informações operacionais atuais e as que ainda serão colocadas em prática como: layout, percentual de entregas, desenvolvimento de produto ou serviço e lucratividade. Deve-se descrever como será o layout, o fluxograma das tarefas, verificando passo a passo, como será a produção dos produtos, a prestação dos serviços, as vendas, e o dia a dia administrativo.

2.7.1 ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

O arranjo físico é a atividade feita para sistematizar fisicamente os recursos de transformação e também as pessoas que nele estão inseridas na área de trabalho, é o modo como estão estruturados os materiais, produtos, máquinas, equipamento, pessoas e dentre outros. Os principais objetivos do *layout* são potencializar a aplicabilidade do processo, organizar o ambiente de trabalho e otimizar o espaço físico disponível. Essa otimização permitirá

oferecer melhores condições de trabalho para os funcionários; evitar investimentos desnecessários; reduzir a movimentação de pessoas, produtos e materiais; melhorar o fluxo produtivo, organizando as funções de trabalho para que tenha uma maior produtividade; utilizar o espaço físico da melhor forma; reduzir o tempo de execução das atividades, para que tenha menor intervalo de tempo entre o ciclo de fabricação do produto; além de contribuir para a supervisão de qualidade e permitir a manutenção. (ROCHA, 2008)

Deve ser feito e elaborado o layout de acordo com as necessidades da empresa, para que não haja gastos desnecessários e que ainda possa ocasionar menos produtividade no fluxo das produções ou vendas. Tem que haver uma pesquisa, um estudo sobre as operações realizadas, com o intuito de melhorar as atividades, otimizando o tempo de forma eficiente.

Sempre que criar um arranjo físico é importante prestar atenção em: deixar espaço suficiente para que os equipamentos tenham fácil acesso, que haja um bom deslocamento entre as pessoas; não utilizar espaços como, escada, elevador e portas; que tenha fluxo contínuo e progressivo; que as condições de trabalho dos funcionários sejam boas, preservar o meio ambiente e entre outros. (ROCHA, 2008).

2.7.2 COMPRAS

O objetivo de compras é estabelecer contratos com os fornecedores, com a finalidade de conseguir serviços e materiais, para serem utilizados na produção da empresa ou contribuir para a empresa manter os seus trabalhos, como alimentação para os funcionários, combustível para os veículos e outros. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2007).

Os mesmos autores (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2007) afirmam que várias empresas compram muitos produtos e serviços, bem como o valor e o volume destas compras tem aumentado à medida que as organizações tem se dedicado em seus processos fundamentais. Em razão disso as compras tem alguns objetivos essenciais, e de muita importância, onde os serviços e materiais comprados devem: ser comprados para reter flexibilidade; ser comprados para entrega rápida, ser compradas com o preço

correto; ser comprados na qualidade certa; ser comprados para entrega no momento certo e na quantidade correta.

O departamento de compras tem uma responsabilidade muito grande dentro da empresa, tudo o que é realizado no setor compras influencia nos outros setores da organização.

2.7.3 FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

Os gestores têm certa dificuldade em monitorar os processos de maneira fácil de ser compreendida, em que as respostas sejam diretas e que a parte gerencial seja clara e objetiva. Com esse cenário de dificuldade dos gestores surgiram algumas ferramentas de trabalho, que ajudam nos controles, com o propósito de ter uma qualidade maior dos serviços e entre elas está o fluxograma. O fluxograma é o registro gráfico das ações, e também contém o dos transportes, demora e estoques, inspeções, tudo na ordem correta, definindo assim um fluxo de trabalho. (ROCHA, 2008).

O fluxograma tem o objetivo de mostrar o passo a passo das operações realizadas na empresa por todos e tudo que nela há, conseguindo identificar o tempo que cada ação é feita, as perdas, a capacidade que se pode produzir o custo, as falhas, tudo para que a organização consiga identificar o que está errado e poder corrigir ou melhorar, para se chegar à eficiência máxima.

2.8 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira tem como objetivo identificar e prever a vida financeira do negócio como tentativa de estar preparado para uma despesa inesperada ou estabelecer a empresa no mercado. Para isso, coletar informações, ter projeções e planejamento do negócio utilizando algumas ferramentas que contribuem para esse planejamento sendo todos os investimentos, despesas e também receitas projetadas para o empreendimento.

De acordo com Biagio e Batocchio (2012), para se ter plano financeiro de um plano de negócio deve-se pesquisar algumas influências que possam

refletir no futuro do empreendimento, assim passar a imagem de segurança e credibilidade, podendo existir a possibilidade de novos investidores no negócio.

Para Dornelas (2001), muitos empreendedores consideram a gestão financeira a parte mais difícil do planejamento do negócio. O autor também aponta que os principais demonstrativos a serem apresentados são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de, no mínimo, três anos. No entanto, usando os métodos de prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Líquido).

2.8.1 BALANÇO PATRIMONIAL

Segundo Dornelas (2001), o balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa. O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtida de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O equilíbrio entre origens (passivos) e aplicações, é representado abaixo:

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

X

$$\text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

A organização das contas do ativo segue os critérios de liquidez, onde as contas são classificadas segundo o grau de liquidez que possuem e de prazo.

2.8.2 DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS

Demonstrativo dos Resultados de acordo com Dornelas (2001), uma classificação de receitas e as despesas do empreendimento em determinado período. Para isso, precisam-se deduzir os impostos e abatimentos para obter a receita líquida. Em seguida, deduzir os custos dos produtos vendidos para se

obter o lucro bruto. Em seguida, subtraem-se o lucro bruto as despesas operacionais. Essas despesas é a demonstração das despesas necessárias para se as receitas sejam obtidas. Enfim é calculado o valor de imposto de renda, soma dos lucros e prejuízos e tornando-se o lucro líquido no exercício final.

2.8.3 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é definido, segundo CAVALHERI (2009), como o conjunto de recursos que não estão imobilizados. Esses recursos estão em movimentação no dia a dia da empresa e a empresa precisa desembolsar para atender as necessidades diárias, como: pagamentos, compras de matérias-primas, salários, impostos e outras despesas. O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional, tem como objetivo, a saúde financeira das empresas, encontra-se como sendo uma decisão das finanças feita pelas empresas, absorvendo melhorias de qualidade. Toda empresa precisa ter um nível satisfatório de capital de giro sustentando sua atividade operacional.

2.8.4 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Para Dornelas (2001), para administrar o fluxo de caixa do empreendimento são necessárias reunir os dados de entrada e saída de caixa, preparados no tempo.

Para Dornelas (2001), o fluxo de caixa é composto por:

- Receitas;
- Vendas;
- Custos e despesas variáveis;
- Custos e despesas fixos.

Para Lacruz (2008):

As entradas e saídas de caixa ocorrem em um ciclo dinâmico. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que os desembolsos (com aquisição de matérias-primas, pagamento de pessoal, pagamento de aluguéis, etc.) gerem receita de vendas (LACRUZ, 2008, p. 107).

2.8.5 PAYBACK

Tempo de Retorno do Investimento – *Payback*: A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido (DORNELAS, 2001).

De acordo com Lacruz (2008), a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utiliza-se do fluxo de caixa. Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, pois terá mais liquidez e menor risco.

O tempo de retorno do investimento ou de recuperação do investimento é o período necessário para o empreendedor recuperar o investimento inicial.

2.8.6 VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Para medir o VPL de uma empresa, verifica-se o valor atual para os futuros fluxos de reais que estão sendo gerados pela empresa, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os fluxos de caixa após impostos para seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, a empresa está viável, pois o valor presente nos fluxos de caixa é maior que o investimento inicial (DORNELAS, 2001).

Conforme Lacruz (2008, p. 177): O VPL representa o valor atual para os futuros fluxos reais que serão gerados pela empresa, deduzido o investimento inicial, descontado a uma taxa que representa o custo de oportunidade do investidor.

2.8.7 TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO

Para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual à zero. Quando isso ocorre, o valor

presente dos Fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR da empresa (DORNELAS, 2001).

De acordo com Gitman (2004), a TIR é usada para tomada de decisões de aceitação ou rejeição. Esses critérios são definidos pelo mesmo autor conforme abaixo;

- Se a TIR for maior do que o custo de capital aceitar o projeto.
- Se a TIR for menor do que o custo de capital rejeitar o projeto.

Esses critérios garantem que a empresa consiga pelo menos seu retorno exigido. Tal resultado deve aumentar o valor de mercado da empresa e, por conseguinte, a riqueza dos seus proprietários.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo do trabalho é observar e conhecer as atividades que são desenvolvidas dentro da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara através das empreendedoras e sua equipe. Para isso foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de identificar um assunto ou setor que possui pouco conhecimento ou que seja algo não explorado. Após o término dessa pesquisa, a questão se definirá com clareza. Tornando-se um exemplo de uma problemática que poderá vir a ser utilizada para construir com uma nova visão empreendedora.

Por se tratar de uma pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Para busca de coleta de dados é necessária também uma pesquisa bibliográfica de referências sobre o tema pesquisado ou algo semelhante.

De acordo com GIL (2007), a grande maioria dessas pesquisas envolve:

- Levantamento bibliográfico;
- Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Segundo Selltiz et al. (1965), para um estudo exploratórios são necessários aqueles que visam identificar ideias e intuições, para melhor obter conhecimento do tema pesquisado. Assim aumentando o nível compreensão do pesquisador, deixando mais precisa a problemática, criando novas possibilidade e realizar uma nova pesquisa mais elaborada.

Para Malhotra (2001), para uma pesquisa exploratória é necessária obter maior definição do problema, identificar temas principais ou obter dados antes da aproximação. No entanto, os dados necessários são definidos apenas ao acaso e o utilizando um processo é flexível.

Assim pode entender, que quando já existem conhecimentos da parte do pesquisador sobre o assunto ou tema, a aplicação da pesquisa exploratória fica

mais próxima, pois para um mesmo assunto pode existir explicações e permitirá ao pesquisador ter conhecimento, sendo totalmente completa, mas de algumas partes do assunto.

Esse trabalho também foi baseado em dados estatísticos de órgãos públicos do governo, utilizando fontes públicas e privadas. Além da pesquisa bibliográfica baseada em artigos, livros, teses e dissertações, sites da internet. Foi realizada pesquisa de campo, ocorrida no próprio local em que ocorrem a produção e desenvolvimento do trabalho, através da observação das atividades desenvolvidas dentro do empreendimento, pelas empreendedoras e sua equipe.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo visa apresentar o diagnóstico organizacional da Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara.

4.1 DADOS GERAIS

Nome fantasia: Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara

Endereço eletrônico: <https://www.facebook.com/deliciasdamara?fref=ts>

E-mail: katana.ka@hotmail.com

Data de início das atividades da empresa: 14/12/2012

4.2 NATUREZA DO NEGÓCIO

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara é uma Microempresa, localizada a Rua Bandeirantes, nº 87, no Centro da cidade de Matinhos – litoral do Paraná, implantada para atender a população de Matinhos que está cada vez mais exigente e em busca de produtos que satisfaçam suas necessidades quanto à personalização e diferenciação. As pessoas querem ser únicas. E, considerando as comemorações e eventos que ocorrem na cidade, foi possível identificar uma oportunidade de suprir estas necessidades nestas ocasiões especiais.

Além disso, é oferecido aos clientes atendimento personalizado e diferenciado desde o primeiro contato (pedido/ informações sobre os produtos), através de entregas de encomendas para festas e, também, pelo atendimento no endereço da loja, onde é realizada a venda de almoço, salgados e doces variados, a satisfação destes clientes tem como foco torná-los únicos e especiais.

Cada serviço ou produto possui um valor, podendo ser vendidos por quilo, unidade ou quantidade na encomenda.

4.3 HISTÓRIA DO EMPREENDIMENTO

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara surgiu, após as sócias ficarem desempregadas. Katana Santos, sócia administradora, tinha acabado de voltar de Santa Catarina, estado que morou por quatro anos e foi proprietária de uma pizzeria, por razões de cunho pessoal, voltou para Matinhos no dia 2 de dezembro de 2012 e fixou residência na casa da mãe. Sua mãe, senhora Maraci Mesquita, trabalhava como chefe de cozinha na antiga empresa, Luciana Boutique de Doces (antigo nome da atual Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara), e coincidentemente a empresária estava procurando um comprador para o negócio há algum tempo, com isso Maraci corria o risco de ficar desempregada na baixa temporada e isso dificultaria sua vida, pois perderia boa parte da renda familiar.

Katana tinha acabado de chegar à cidade e estava desempregada e sua mãe corria o risco de acabar na mesma situação. Foi então, que mãe e filha conversaram e a partir da necessidade de uma fonte de renda, decidiram fazer uma proposta de compra para a dona da confeitaria, proposta esta que foi aceita pela empresária. Então, no dia 14 de dezembro de 2012, mãe e filha assumiram a frente do empreendimento. Ficou acordado entre as sócias que a sociedade se daria de partes cotas igualitárias, sendo 50% para cada sócia. Katana ficou como sócia administrativa e a que entraria com o investimento financeiro para a compra do negócio e Maraci a sócia que entraria com o trabalho e mão de obra para a produção dos alimentos comercializados.

Desde sua abertura, a empresa está localizada em uma sala comercial alugada, situada na Rua Bandeirantes, n 87, no centro da cidade de Matinhos - PR.

4.4 O EMPREENDIMENTO

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara foi aberta no dia 14 de dezembro de 2012, quando mãe e filha resolveram dar um passo corajoso e abrirem seu próprio negócio na cidade de Matinhos, litoral Paranaense.

Inicialmente trabalhavam apenas com café da manhã e encomendas para festas. Em janeiro de 2013 resolveram atender ao pedido de alguns

clientes e começaram a servir pratos executivos para o almoço. A experiência obteve sucesso e a procura foi grande, então, em abril do mesmo ano as empresárias resolveram comprar um *buffet* de oito cubas para atender as necessidades e desejos de mais clientes, pois dessa maneira, poderiam oferecer mais variedades no cardápio. O negócio continuou crescendo e em outubro do mesmo ano efetuaram a compra de um *buffet* gelado com seis cubas para a oferta de saladas.

Dessa maneira o almoço tornou-se também uma forma de atrair e fidelizar clientes, porém, permanecem os serviços de café da manhã e encomendas de doces e salgados para festas. Mesmo não sendo a ideia inicial o almoço se tornou o carro chefe da empresa.

FIGURA 03 – FACHADA DO EMPREENDIMENTO – DELÍCIAS DA MARA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.5 AS EMPREENDEDORAS

Maraci Mesquita e Katana Santos, mãe e filha, ambas nasceram em Laranjeiras do Sul – PR, Maraci nasceu em 1963, atualmente em uma união

estável, possui dois filhos. Tinha o segundo grau incompleto, mas com 40 anos retornou aos estudos, concluindo assim o ensino médio no Colégio Estadual Gabriel de Lara na cidade de Matinhos - PR. Tem curso de corte de costura, já trabalhou como professora de corte costura, diarista, balconista de loja de confecção, caixa de supermercado, mas se encontrou mesmo dentro de uma cozinha. Fez alguns cursos básicos de confeitaria e gastronomia e encontra-se nessa profissão a mais de 20 anos.

Katana Santos nasceu em 1990, casada, sem filhos. Concluiu o ensino médio no Colégio Estadual Gabriel de Lara em 2007 e atualmente cursa Gestão e Empreendedorismo na UFPR – Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral. Fez curso técnico de corretora de imóveis. Trabalhou como caixa de supermercado, depois na tesouraria do mesmo, secretária administrativa, até abrir seu primeiro negócio em 2011 na cidade de Brusque – SC no ramo alimentício, onde também era a sócia administradora.

Maraci sempre esteve nesse ramo alimentício e isso possibilitou um desenvolvimento individual, fator decisivo para a tomada de decisão em iniciar próprio negócio juntamente com a filha, pois, somente demonstrando confiança em si conseguiu fazer com que sua filha investisse e abraçasse o negócio e a empresa com grande entusiasmo. Juntas mencionam que além de mãe e filha, são amigas, parceiras e estão sempre unidas em um só propósito: consolidar a empresa no mercado para assim tornarem-se referência no comércio local. Nenhuma sociedade é fácil, mas deixam claro que mesmo quando passam por dificuldades, sempre almejam uma solução harmônica, buscando equilíbrio nas decisões para que alcancem seus objetivos, sempre respeitando as opiniões uma da outra e usando o bom senso sempre a favor do melhor para a empresa.

Observa-se que uma das empreendedoras é jovem e baseando-se em Erikson (1976), para identificar a identidade ocupacional possui inúmeras variações, assim tornando-se uma decisão importante para a vida. Essa escolha é parte da definição ocupacional irá conduzir os caminhos a serem seguidos e as decisões futuras.

Para Maraci, na ocasião da abertura da empresa, a escolha foi, ao mesmo tempo, decidir e abdicar. Isto porque implicou em deixar para trás a

tranquilidade e estabilidade de ser funcionária, para ser a peça central de um empreendimento sem certeza concreta de que fosse ter sucesso. Levenfus (1997), considera que a escolha configura-se também como uma despedida, um luto; decidir é na verdade um ato de coragem (BOCK, 1997).

4.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES.

Desde que foi fundada a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara ainda não foram definidas missão, visão ou valores. Tem desenvolvido suas atividades com intuito de atender as necessidades de seus clientes, sem determinar posição futura.

4.7 ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA

4.7.1 FORMA JURÍDICA

A forma jurídica da empresa é Microempresa (ME), regime instituído pela Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, estabelecendo tratamento diferenciado e simplificado em diferentes campos, com intenção de estimular os pequenos empreendedores.

Segundo o Portal do Empreendedor (2014), considera-se microempresa a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Ultrapassando este valor, e auferindo, em cada ano-calendário, receita igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), considera-se como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Segundo o IBGE (2003), as micro e pequenas empresas representaram, em 2001, 97,6% de participação no segmento de comércio e serviços.

A empresa é optante do Simples Nacional, um sistema que integra as contribuições e impostos de forma unificada e dispensando o pagamento de algumas contribuições instituídas pelo governo federal.

Segundo Hingston (2001, p. 175):

Aderindo a esse sistema, pode implicar o pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições, observando a legislação aplicável a cada pessoa jurídica, como por exemplo, Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), entre outros. De acordo com esse mesmo autor, o Simples pode incluir o ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior) e o ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza). (HINGSTON, 2001, p. 175).

Consideram-se ME, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais). De acordo com a Receita Federal, o valor devido mensalmente, a ser recolhido pela ME, será o determinado mediante a aplicação sobre a receita bruta mensal auferida da alíquota correspondente:

QUADRO 02 - PERCENTUAIS APLICÁVEIS ÀS ME (REGRA GERAL):

Receita Bruta Acumulada (em R\$)	Alíquotas
Até 60.000,00	3%
De 60.000,01 a 90.000,00	4%
De 90.000,01 a 120.000,00	5%

FONTE: RECEITA FEDERAL (2014)

4.8 ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara está situada na Rua Bandeirantes, 87, Centro, localizada no município de Matinhos, litoral do Paraná – Brasil. Este espaço conta com uma sala comercial alugada, possui área disponível à comercialização e atendimento aos consumidores.

Localizada na região central, a empresa conta com um ponto estratégico, pois está localizada próximo aos comércios de vestuário, ótica, clínicas, lotéricas e bancos, onde nota-se grande fluxo de pessoas que passam pelo local diariamente sendo para lazer ou para trabalhar na região.

A equipe de trabalho é composta por 01 confeitadeira e cozinheira, 01 auxiliar de cozinha, 01 serviço gerais, 02 balconistas, 01 caixa. Na área interna dispõe de atendentes uniformizadas, um balcão expositor de salgados e doces, devidamente organizado para facilitar a escolha do consumidor. Comercializa alimentos como: almoço, salgados, doces e também, os disponibiliza através de encomendas para festas.

O espaço físico ainda é pequeno, medindo 95m². Possui 12 (doze) mesas e 37 (trinta e sete) cadeiras, não sendo suficientes em alguns períodos de grande movimento, como durante a temporada de verão.

4.9 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO

- Restaurante: Oferece serviço de atendimento ao público e dispõe de *buffet* livre ou por quilo e prato executivo para consumo no local, marmita para levar e bebidas para consumo no local ou para viagem.
 - Produto: comida caseira, refrigerantes, sucos, chás, água, cerveja.

- Confeitaria: Oferece serviço de atendimento ao público e dispõe de salgados, doces, bolos e bebidas para consumo no local ou para levar e também atende encomendas para festas e eventos.
 - Produtos: coxinha, quibe, bolinha de queijo, empadão, brigadeiro, beijinho, dois amores, mousse de maracujá, pudim de leite condensado, bolos secos, bolos confeitados, sanduíches naturais, x-salada, refrigerante, sucos, entre outros.

A principal fonte de renda da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara é oferecer alimentos prontos para consumo (tangível), mas também oferece serviço de entrega de encomendas (intangível) e leva em consideração que o atendimento de qualidade pode ganhar um cliente e fidelizá-lo por longo tempo, faz-se necessário verificar e conhecer como melhorar sempre essa parte dos serviços prestados.

FIGURA 04 – PUDIM DE LEITE CONDENSADO



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 05 – EMPADA DE CAMARÃO



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 06 – HAMBURGÃO



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 07 – BOLO DE POTE



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 08 – BOLO KITKAT



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 09 – BOLO BRIGADEIRO COM CONFETE



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 10 – BOLO PARA FESTAS



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 11 – BOLO ANIVERSÁRIO



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 12 – SALGADOS PARA FESTA

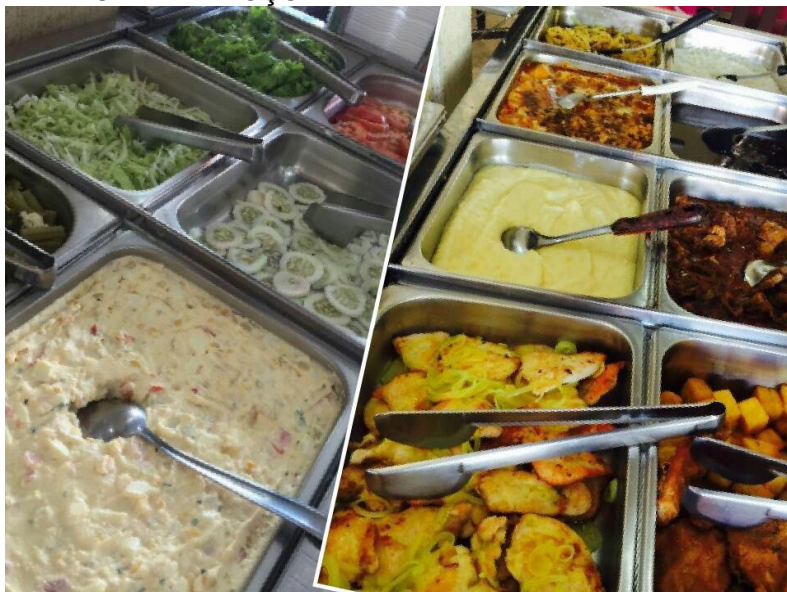


FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 13 – DOCES PARA FESTA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 14 – *BUFFET ALMOÇO*

FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.10 ANÁLISE AMBIENTAL

4.10.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo é formada por variáveis macroambientais, sendo essas: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e sociais e culturais; e por variáveis microambientais, sendo essas: concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e produtos substitutos. Para tanto, foi feita uma pesquisa com dados secundários para a obtenção dessas informações.

4.10.1.1 MACROAMBIENTE

4.10.1.1.1 Ambiente Demográfico

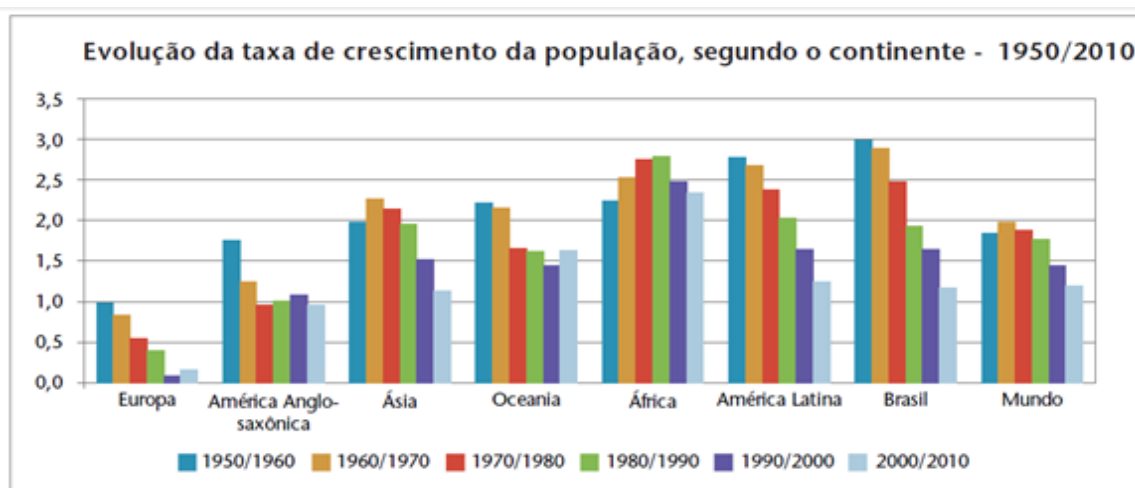
4.10.1.1.1.1 Panorama Nacional

Tavares (2000) compreende o ambiente demográfico como o estudo da população, através da análise e diagnóstico de indicadores como migração, taxa de natalidade, mortalidade e o aumento da expectativa de vida, levando em consideração as mudanças significativas que esses indicadores podem provocar no ambiente social e de negócios.

Por sua vez, Kotler (2006) segue a mesma linha de pensamento, defendendo que a principal força demográfica monitorada por profissionais de *marketing* é a população, além de destacar os principais indicadores como: o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características de diferentes regiões, bem como as movimentações entre elas.

Dados apurados pelo CENSO 2010, seguindo as tendências mundiais demonstram uma trajetória de queda na taxa da grande maioria dos países nas últimas décadas, conforme mostra o gráfico abaixo:

GRÁFICO 01 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO, SEGUNDO O CONTINENTE – 1950/2010.



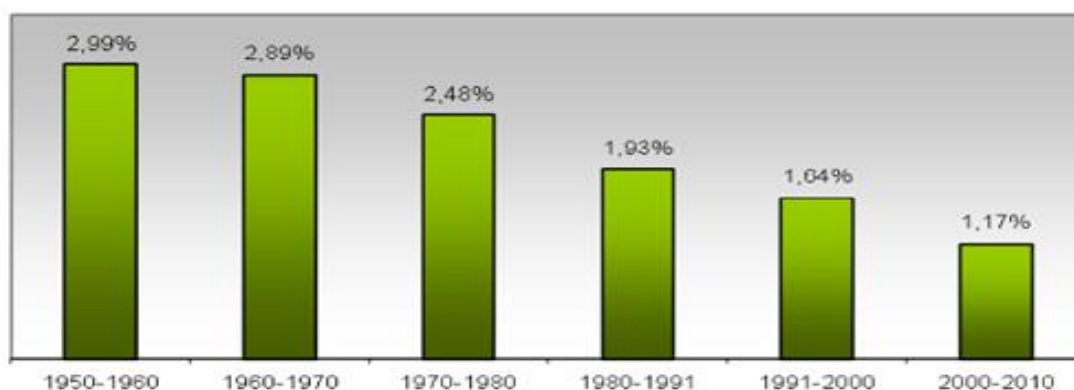
FONTE: PAÍSES, IBGE (2010).

A população idosa brasileira tem aumentado consideravelmente e representa atualmente cerca de 10% da população total – em 1980 essa proporção era de 6% (IBGE, 2008). O processo de envelhecimento no Brasil tem sido mais acelerado do que em outros países, resultado da rápida mudança tanto da taxa de fecundidade quanto da expectativa de vida. Essa tendência foi percebida e citada por Kotler (2000), segundo o qual “em pouco tempo”, o número de pessoas com 60 anos ou mais ultrapassará a proporção daquelas com menos de cinco anos, e é pouco provável que no futuro haja novamente mais crianças do que idosos (KOTLER, 2000).

O Brasil atravessou uma iminente ameaça de explosão demográfica para uma redução em sua população dado através de um período de 40 anos. A taxa de fecundidade é um indicador que computa o número médio de nascimentos pelo número de mulheres em idade reprodutiva num determinado período e região, e sua diminuição induz o envelhecimento da população. A queda na taxa de fecundidade que no ano de 1960 eram cerca de 6 crianças por mulher em idade reprodutiva passou a para 1,8 filho por mulher em 2010, demonstrado que a fecundidade está nível abaixo para a reposição da população. Estima-se a taxa de fecundidade de reposição em pouco mais de dois filhos por mulher, que seria o necessário para repor as mortes que ocorrem antes que esses jovens tenham filhos (IBGE 2010).

Dados do Censo Demográfico de 2010 confirmam a aceleração do ritmo de queda do crescimento populacional verificado no país nas últimas décadas, conforme mostra o (GRÁFICO 02), ou seja, a população brasileira continua crescendo, mas a um ritmo cada vez menor. No entanto, se a taxa de fecundidade se manter nesse nível e não ocorrendo um fluxo migratório, o panorama para 2040 é a população deixe de crescer e passe a reduzir.

GRÁFICO 02 - TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO ANUAL DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO BRASIL (1950-2010)

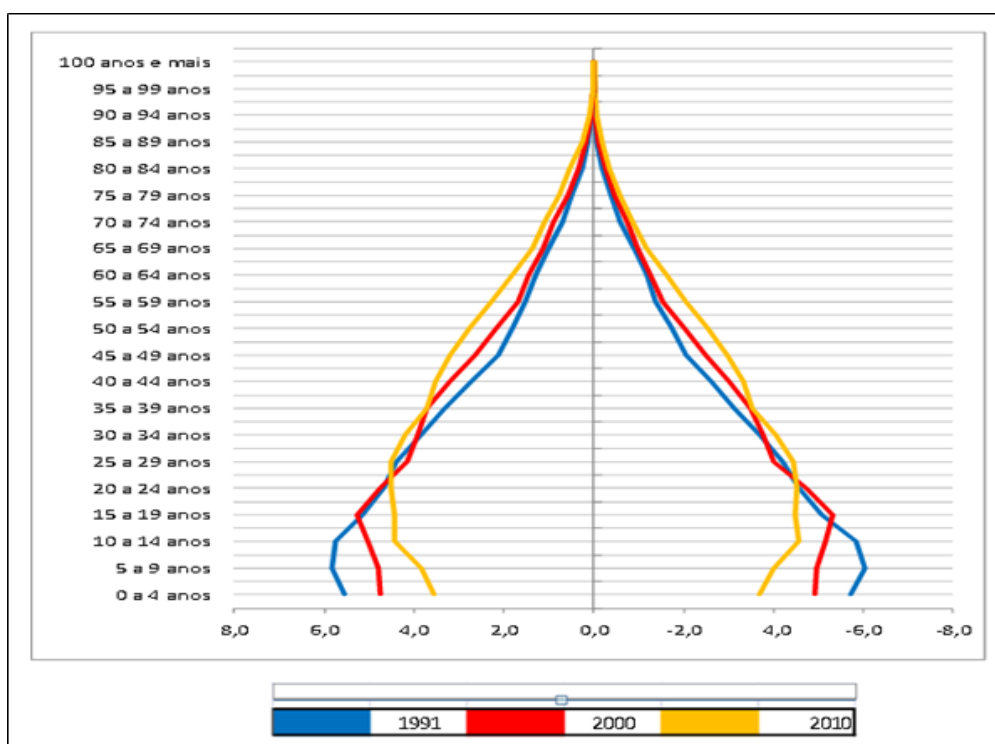


FONTE: IBGE (2010)

O novo padrão demográfico, dado pela combinação de taxas de mortalidade e de fecundidade em declínio, tem alterado a distribuição etária da população no sentido de seu envelhecimento. O gráfico do tipo pirâmide etária visam representar a distribuição da população por sexo segundo idades ou faixas etárias. Eles podem trazer os números absolutos de cada grupo de sexo e idade ou os valores relativos, caso em que o total da população (de ambos os sexos) num determinado ano equivale a 100%.

O Gráfico 03 apresenta a distribuição, em valores relativos, da população brasileira nos anos dos três últimos Censos Demográficos (1991, 2000 e 2010).

GRÁFICO 03 - COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE, POR SEXO E GRUPOS DE IDADE. BRASIL – 1991, 2000 E 2010



FONTE: IBGE, CENSOS DEMOGRÁFICOS (2010).

O lado esquerdo da pirâmide apresenta a proporção de homens e o lado direito, a de mulheres em cada faixa etária. Assim, em 2010, conforme a linha amarela, cerca de 3,7% da população era do sexo masculino e tinha entre 0 e 4 anos, enquanto aproximadamente 3,6% eram do sexo feminino e estava na mesma faixa etária.

Em 2010, os maiores grupos etários eram os quatro: de 10 a 14 anos, de 15 a 19, de 20 a 24 e de 25 a 29 anos, cada um deles com cerca de 4,5% do total da população para homens e para mulheres.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 38% foi o crescimento da expectativa de vida da população brasileira e mais de um terço dos brasileiros terá mais de 60 anos em 2060 – atualmente, a parcela é de 11%. A estrutura das famílias brasileiras vem sofrendo mudanças significativas com o crescimento do número de domicílios de pessoas solteiras e de casais sem filhos, conforme dados disponibilizados pelo IBGE.

4.10.1.1.1.2 Panorama Estadual

De acordo com os dados levantados através do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o Paraná vem apresentando queda na taxa anual de crescimento populacional (TABELA 01).

TABELA 01 - TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO POPULACIONAL, SEGUNDO A SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO – PARANÁ – 1940/2010.

ANOS	TAXA DE CRESCIMENTO (% a.a.)		
	Situação de Domicílio		TOTAL
	Urbana	Rural	
1940/1950	5,84	5,54	5,61
1950/1960	9,31	6,33	7,16
1960/1970	6,73	4,10	4,97
1970/1980	5,97	-3,32	0,97
1980/1991	3,01	-3,03	0,93
1991/2000	2,59	-2,61	1,40
2000/2010	1,36	-1,48	0,89

FONTE: IBGE – CENSOS DEMOGRÁFICOS (2010)

Segundo projeção da população total dos municípios do Paraná, realizada pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) para o período 2016-2030, os resultados apontam uma população de 11,5 milhões de habitantes para o Estado, em 2020, e 12 milhões em 2030. Com isso, a taxa anual de crescimento para o decênio 2010-2020 alcança 0,74% ao ano e, no decênio seguinte, 0,43% a.a. Essa tendência de decréscimo no ritmo de incremento demográfico do Paraná vem ocorrendo desde o início dos anos 2000 e reflete, em grande medida, a redução da fecundidade e, em segundo plano, um saldo migratório negativo nas trocas interestaduais, ainda que em patamares bem próximos de zero.

4.10.1.1.2 Ambiente Econômico

4.10.1.1.2.1 Panorama Nacional

Segundo Kotler (2006), o consumidor e seu poder de compra são fundamentais para a existência de mercados, o que torna importante a atenção

às principais tendências na renda e nos padrões de consumo, visto que elas podem ter um forte impacto nos negócios, principalmente tratando-se de produtos dirigidos aos consumidores de alto poder aquisitivo e sensíveis ao preço. No Brasil, há uma tendência positiva no crescimento da renda média, tanto para o emprego formal quanto informal.

Esse crescimento de renda é importante, pois quanto mais dinheiro o consumidor tem, mas ele acaba gastando. O segmento de alimentação vem crescendo de maneira consistente, à taxa média de 14,7% ao ano, segundo dados da ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2015), valor mais significativo que os apresentados pelo canal de varejo alimentar (10,8%) e três vezes superior ao aumento do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro nos últimos cinco anos.

Segundo dados da pesquisa da ABIA (2015), em 2013, 32,9% do consumo de alimentos da população brasileira foi feito fora de casa e em 1995 esse número era de 19%, um crescimento significativo e sólido, que aponta potencial de desenvolvimento desse mercado. Segundo estimativa do Ibope, em 2014 o gasto com alimentação fora do lar no Brasil chegou em 38%.

Os dados demonstram a diminuição do crescimento no Brasil e alta da inflação no último ano, refletindo no aumento nos preços dos alimentos nos últimos 12 meses, no entanto, o setor continuará aquecido no próximo ano.

Segundo pesquisa realizada pela ABIA (2015), indica a ausência de tempo e a busca de praticidade são alguns dos fatores para o crescimento da Alimentação Fora do Lar (*FoodService*). Segundo dados do IBGE e da Fipe, o tempo médio de preparação das refeições no Brasil era de duas horas diárias no ano 1971 e passando para 15 minutos em 1999/2000.

Colaborou também para o crescimento do setor a maior participação das mulheres na população economicamente ativa (48% em 2012), o aumento de pessoas morando sozinhas e a diminuição do número médio de habitantes por residência (três pessoas em 2012).

No contexto socioeconômico as projeções de consumo das famílias passaram por um momento de crescimento em torno de 13,5% em 2012, apesar das crises financeiras mundiais. No mercado atual o Brasil passa por

notável crise financeira e dentre outras afetando diretamente o consumidor. O consumidor brasileiro está mudando o mapa do consumo no Brasil buscando não apenas preço mais também um produto de qualidade fazendo disparar as vendas de produtos e serviços sofisticados. Hoje, o Brasil possui espaço no mercado em diversos setores como de carros, de cosméticos e de cerveja e lidera com folga negócios tão diversos como a produção de gravatas (o que é resultado direto do aumento da oferta de cargos executivos) e achocolatados (com mais dinheiro, a classe C fez sumir das prateleiras chocolate em pó e em caixinha). A tabela abaixo demonstra as despesas das famílias brasileiras.

TABELA 02 – DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS DE CONSUMO MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA MÉDIA POR TIPOS DE DESPESAS, SEGUNDO A SITUAÇÃO DO DOMICÍLIO E AS GRANDES REGIÕES – PERÍODO 2008-2009.

Situação do domicílio e Grandes Regiões	Distribuição das despesas de consumo monetária e não monetária média mensal familiar (%)											
	Total	Tipos de despesa										
		Alimen- tação	Habi- tação	Vestu- ário	Trans- porte	Higiene e cuida- dos pes- soais	Assis- tência a saúde	Educa- ção	Recre- ação e cultura	Fumo	Ser- viços pes- soais	Des- pesas diver- sas
Brasil	100,0	19,8	35,9	5,5	19,6	2,4	7,2	3,0	2,0	0,5	1,1	2,9
Situação do domicílio												
Urbana	100,0	19,0	36,4	5,5	19,5	2,4	7,3	3,2	2,1	0,5	1,2	2,9
Rural	100,0	27,6	30,6	5,7	20,6	2,5	6,5	1,3	1,2	0,7	0,7	2,7
Norte	100,0	25,8	33,6	7,4	16,5	3,6	4,9	2,4	1,9	0,4	1,1	2,5
Nordeste	100,0	24,2	32,8	6,5	18,2	3,1	6,5	2,8	1,8	0,4	1,1	2,4
Sudeste	100,0	18,3	37,2	4,9	19,5	2,1	7,9	3,4	2,1	0,6	1,2	2,9
Sul	100,0	18,5	35,0	5,9	21,9	2,2	7,0	2,5	2,0	0,6	0,9	3,4
Centro-Oeste	100,0	17,7	37,9	5,2	21,2	2,5	6,4	2,8	1,7	0,5	1,2	3,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009.

FONTE IBGE (2010)

As Participações nos gastos de consumo segundo tabela 02 (acima) indica que em nível nacional a alimentação é o segundo item despesas para população, diferenciando fortemente entre a urbana e rural onde a proporção nos gastos totais da situação rural (27,6%) superou a da urbana (19%), onde a região rural não possui alguns acessos com uma grande região.

. TABELA 03 – DESPESA MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM ALIMENTAÇÃO, POR GRANDES REGIÕES, SEGUNDO OS TIPOS DE DESPESAS, COM INDICAÇÃO DO NÚMERO E TAMANHO MÉDIO DAS FAMÍLIAS – PERÍODO 2008-2009.

Tipos de despesa, número e tamanho médio das famílias	Despesas monetária e não monetária média mensal familiar com alimentação					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
	Valor (R\$)					
Despesa com alimentação	421,72	434,05	345,89	464,04	451,75	364,66
No domicílio	290,39	341,37	264,66	291,26	326,39	254,82
Fora do domicílio	131,33	92,68	81,23	172,78	125,35	109,84
	Distribuição percentual(R\$)					
Despesa com alimentação	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
No domicílio	68,9	78,6	76,5	62,8	72,3	69,9
Fora do domicílio	31,1	21,4	23,5	37,2	27,7	30,1
Número de famílias	57 816 604	3 949 838	15 099 443	25 491 789	8 898 449	4 377 084
Tamanho médio das famílias (pessoas)	3,30	3,90	3,55	3,14	3,10	3,16

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009.

FONTE IBGE (2010)

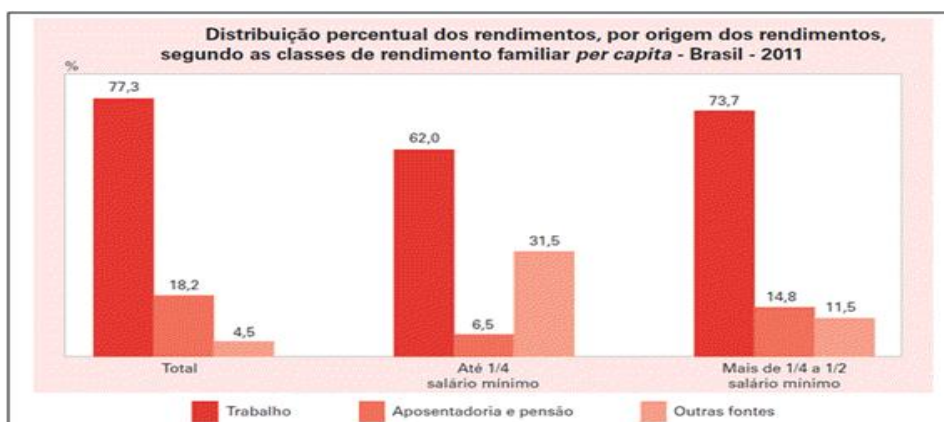
. A análise das grandes regiões conforme tabela 03 acima, indica o maior percentual com alimentação fora do domicílio é na região sudeste com 37,2% enquanto os menores percentuais ocorreram nas Regiões Norte (21,4%) e Nordeste (23,5%). Em comparação aos valores das despesas média mensal familiar observa-se que o valor na Região Sudeste possui gasto de R\$ 172,78 e para Região Nordeste gasto R\$ 81,23, em comparação aos dados chegando ao dobro valor em determinadas regiões.

4.10.1.1.2.2 Concentração de Renda no Brasil

O crescimento e a distribuição de renda está relacionado à análise da distribuição da renda, localizando a distribuição funcional, pela produção e pelas divergências entre as diversas teorias sobre essa distribuição de renda.

Segunda dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país obteve no ano 2011 sua menor desigualdade de renda no período de trinta anos, porém continua sendo entre os países mais desiguais do mundo. Os dados demonstraram a queda na distância entre a população de ricos e os pobres, como a redução na renda dos 20% mais ricos, de 60% para 57,7% entre os anos de 2001 a 2011. Portanto, no ano de 2016, os 40% mais pobres ganhavam apenas 11% da riqueza nacional.

GRÁFICO 04 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS RENDIMENTOS, POR ORIGEM DOS RENDIMENTOS, POR ORIGEM DOS RENDIMENTOS, SEGUNDO AS CLASSES DE RENDIMENTO FAMILIAR PER CAPITA – BRASIL – 2011.



FONTE: IBGE, PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS 2011.

A evolução da renda atingiu as famílias mais pobres, obtendo uma renda maior que a média, 14% entre os pobres da população. onforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013), no estudo Duas Décadas de Desigualdade e Pobreza no Brasil Medidas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), a população extremamente pobre (que vive com menos de US\$ 1 dólar por dia) caiu de 7,6 milhões de pessoas para 6,5 milhões. A população pobre (que vive com renda entre US\$ 1 e US\$ 2 dólares por dia), de 19,1 milhões de pessoas para 15,7 milhões. Três milhões e meio de pessoas saíram da pobreza em 2012 e 1 milhão da extrema pobreza, em um ano em que o PIB cresceu pouco.

Reis e Barros (1990) e Queiroz (1999) evidencia as condições da educação, identificando as diferenças da renda da população entre regiões em determinado tempo. Como a concentração do estoque de capital humano tende a beneficiar as cidades mais desenvolvidas (mais educadas formalmente) em detrimento dos municípios mais atrasados (menos educados) gerando um diferencial cada vez maior nos salários entre as regiões.

4.10.1.1.2.3 Panorama Estadual

Segundo dados do IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2016) o Paraná apresentou uma

redução do índice de pobreza em 15% entre os anos de 2009 e 2015. A base para mensurar a pobreza é através do número de pessoas que residem no domicílio e a renda mensal per capita de até meio salário mínimo por morador. O estado demonstrou uma redução de 2,1 milhões para 1,5, sendo a maior queda entre os Estados do Sul, através de programa para auxiliar a redução da pobreza e desigualdades sociais, o Família Paranaense já atendeu 253 mil famílias desde sua criação, em 2012.

Segundo no IPARDES, o rendimento médio por trabalhador aumentou no Paraná entre os anos de 2009 e 2015, sem descontar a inflação, 80,8% – de R\$ 1.125 para R\$ 2.034. O salário mínimo regional – o Estado tem o maior piso do País – e o aumento da escolaridade também contribuíram para puxar para cima a renda.

4.10.1.1.3 Ambiente Natural

Segundo Kotler (2000), as pessoas demonstram atenção para degradação do ambiente natural, devido a importância em manter preservação dos fatores que dizem respeito. Mesmo que não se veja, ainda na prática, uma mudança de hábitos de consumo em favor da preservação ambiental, fatores a ela relacionados influenciam na decisão da compra.

A sazonalidade é um aspecto impactante para o comércio em geral, estabelecido em regiões litorâneas, devido ao verão e as férias escolares, as pessoas costumam deslocar-se para as praias, geralmente nos períodos de dezembro a março, resultando em um aumento na demanda.

4.10.1.1.4 Ambiente Tecnológico

A abertura do mercado global tem sido responsável pelo crescimento explosivo do comércio no mundo todo, aumentando a competitividade, fazendo com que as empresas busquem por diferenciais tecnológicos, com intuito de se manter competitiva em um cenário em constante transformação, no que diz respeito ao uso de novas tecnologias. O ramo alimentício não sofre grandes impactos pela variável tecnológica, necessitando de tecnologias de fácil

acesso, entretanto, deve-se manter atualizados quanto às novas tecnologias para não se tornar ultrapassado em relação aos concorrentes.

O conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes. (CHURCHILL; GILBERT, 2000, p. 45).

4.10.1.1.5 Ambiente Político – Legal

Para o funcionamento regular de uma Microempresa, especialmente do ramo alimentício, é necessário o conhecimento de algumas leis, conforme o quadro de Leis abaixo:

QUADRO 03 – LEIS REGULADORAS MICROEMPRESA RAMO ALIMENTÍCIO

Sistema tributário nacional e as normas de direito tributário que se aplicam a União, Estados e Municípios.	Lei Nº 5.172, de 25 de Outubro de 1966.
Institui normas básicas sobre alimentos.	Decreto-lei Nº 986, de 21 de Outubro de 1969.
Fiscalização sanitária das condições de exercício de profissões e ocupações técnicas e auxiliares, relacionadas diretamente com a saúde.	Decreto Nº 77.052, de 19 de Janeiro de 1976.
Legislação sanitária federal estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências.	Lei Nº 6.437, de 20 de Agosto de 1977.
Condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores / industrializadores de alimentos.	Portaria - Nº 326, de 30 de Julho de 1997.
Critérios Gerais e classificação de materiais para embalagens e equipamentos em contato com alimentos.	Resolução - RDC nº 91, de 11 de maio de 2001.
Regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores / industrializadores de alimentos e a lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores / industrializadores de alimentos.	Resolução - RDC Nº 275, de 21 de Outubro de 2002.
Regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação.	Resolução - RDC Nº 216, de 15 de Setembro de 2004.

Regulamento técnico de procedimentos higiênico-sanitários para manipulação de alimentos e bebidas preparados com vegetais.	Resolução - RDC Nº 218, de 29 de Julho de 2005.
Doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências.	Lei Nº 12.389, de 11 de Outubro de 2005.
Migração em materiais, embalagens e equipamentos plásticos destinados a entrar em contato com alimentos.	Resolução - RDC Nº 51, de 26 de Novembro de 2010.

FONTE: PORTALTRIBUTARIO.COM.BR/GUIA/SIMPLESNACIONAL (2017)

Segundo o Decreto-lei Nº 986 de 21/10/69, citado acima, define como alimento "toda substância ou mistura de substâncias, no estado sólido, líquido, pastoso ou qualquer outra forma adequada, destinadas a fornecer ao organismo humano os elementos normais à sua formação, manutenção e desenvolvimento".

Além disso, para seu funcionamento a Microempresa deve ter registro nos seguintes órgãos competentes:

- Registro da empresa e enquadramento na JUCEPAR;
- CNPJ na Receita Federal;
- Inscrição Estadual na Secretaria Estadual da Fazenda;
- Alvará na Prefeitura Municipal.

Também, verificar junto à Secretaria Estadual da Saúde (SESA), a Vigilância Sanitária (VISA) do município e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) quais são os procedimentos exigidos para a atividade de comércio de alimentos prontos, sendo estes importantes para o correto funcionamento do estabelecimento.

4.10.1.1.5.1 Responsabilidade Técnica

Segundo a ANVISA, por meio da Resolução RDC Nº 216, de 15 de Setembro de 2004, todo estabelecimento de gêneros alimentícios deve ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deverá ter comprovadamente participado de curso de capacitação com, no mínimo, os

seguintes temas: Contaminantes Alimentares; Doenças transmitidas por alimentos; Manipulação Higiênica dos Alimentos; e, Boas Práticas. Dentre outras atividades, o responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, terá autoridade e competência para implantação e manutenção do POP (Procedimento Operacional Padrão).

O Responsável pode ser o proprietário do estabelecimento ou um funcionário designado, devidamente capacitado, que trabalhe efetivamente no local, conheça e acompanhe inteiramente o processo de produção. Segundo o SEBRAE (2010), não há necessidade de se nomear o responsável técnico no contrato social da empresa, basta somente indicá-lo junto à Vigilância Sanitária.

4.10.1.1.5.2 Código de Defesa do Consumidor (Cdc)

De acordo com o SEBRAE (2010), empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), instituído pela lei 12.291 de 20 de julho de 2010, com o objetivo de regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca do reequilíbrio na relação entre consumidor e fornecedor, seja reforçando a posição do primeiro, seja limitando certas práticas abusivas impostas pelo segundo.

4.10.1.1.6 Ambiente Sociocultural

O ambiente sociocultural é constituído por bens culturais de determinadas sociedades, fazendo-nos compreender o valor histórico, artístico, turístico e ter a percepção das características de uma determinada sociedade. Identificar a sociedade humana, histórica e as influências da localização e clima.

O ambiente cultural é constituído de instituições e outras que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade. Nós crescemos em uma sociedade específica que molda nossas crenças e valores básicos, e observamos uma visão de mundo que define nosso relacionamento com os outros (KOTLER, 1998, p.58).

A sociedade tem buscado, como valores básicos, uma alimentação saudável e mudando seu comportamento e percepção de mundo. Observa-se uma vinculação da imagem de comida de boa qualidade ao termo “gourmet”, tendência que vem crescendo nos últimos anos entre a população que se preocupa em manter uma alimentação saudável.

Segundo o site da Abrasel (2017) os produtos orgânicos seguem a mesma tendência. A entrada desses produtos vem crescendo, sendo um potencial de expansão no mercado e a pela crescente procura dos consumidores. Em relação aos preços, que costumavam ser mais altos para os produtos orgânicos, já existe uma tendência de queda. Os supermercados já começam a ampliar a variedade de produtos orgânicos em suas prateleiras e, realizando compras em larga escala, consequentemente reduzindo os preços de alguns itens.

Essa mudança de comportamento do consumidor passa a influenciar seus valores:

Por sua vez, os valores influenciam os objetivos que as pessoas e as organizações em certa sociedade, estabelecem para si mesmas. As pessoas acostumam-se tanto às maneiras de enxergar o mundo, que acreditam que qualquer desvio de sua perspectiva não seja apenas errado, mas talvez incompreensível também. No entanto, as empresas que se ajustam à cultura do mercado destino passam a ter uma vantagem competitiva. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.376).

Outra cultura de mercado já bem estabelecida é a demanda por alimentação fora de casa. Segundo pesquisa realizada pela ABF (2015) com o crescimento da alimentação fora de casa a cada ano, observa-se que setor acompanha a demanda conforme as preferências dos consumidores na busca de alimentação saudável e referencia da alimentação em casa.

Segundo o SEBRAE (2016), outra preocupação do consumidor é o impacto ao meio ambiente. A atenção voltada para a economia de recursos, principalmente naturais, faz com que as empresas busquem engajamento na produção ou comercialização de produtos ou serviços sustentáveis.

4.10.1.2 MICROAMBIENTE

4.10.1.2.1 Consumidores

Segundo dados do IBGE (2010), o município de Matinhos possui pouco mais de 33.000 habitantes permanentes, com base na população estimada em 2016, apresentado aumento na taxa anual de crescimento populacional, conforme tabela abaixo:

TABELA 04 - TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO POPULACIONAL, SEGUNDO A SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO – MATINHOS.

POPULAÇÃO CENSITÁRIA TOTAL	
2000	24.184
2010	29.428
POPULAÇÃO ESTIMADA EM 2016	
2016	33.024

FONTE: IBGE – CENSOS DEMOGRÁFICOS (2016)

Por ser uma cidade balneária, apresenta um descompasso populacional, possui uma população rotativa, flutuantes e que transitam em especial na região praiana. Com base no site Verão Paraná (2017), durante a temporada de verão 2016/2017, o Litoral do Paraná recebeu cerca de 1.800.000 pessoas, sendo que, cerca de 600.000 pessoas visitam a cidade de Matinhos, dentre eles, turistas, visitantes e veranistas. Durante o período de outono e inverno, a população diminui, entretanto o clima mais ameno continua atraindo as pessoas devido ao calor e pela praia.

Existem aproximadamente 33.000 mil imóveis em Matinhos, porém, cerca de 10.000 são ocupados, possuindo assim, população fixa, os demais são imóveis para utilização de férias e veraneio.

FIGURA 15 – PESSOAS RESIDENTES EM DOMICÍLIOS PARTICULARES OCUPADOS – MATINHOS-PR.

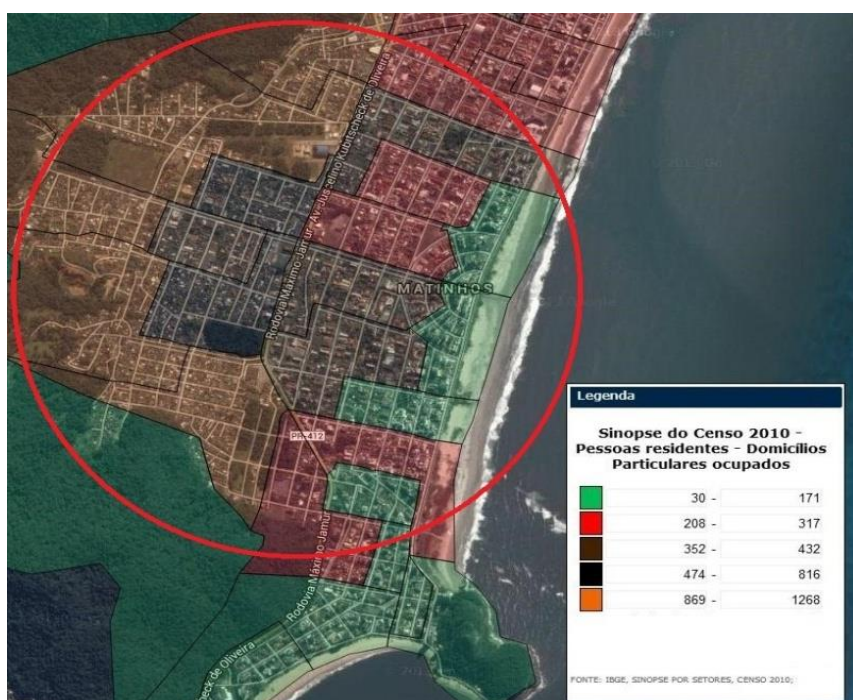
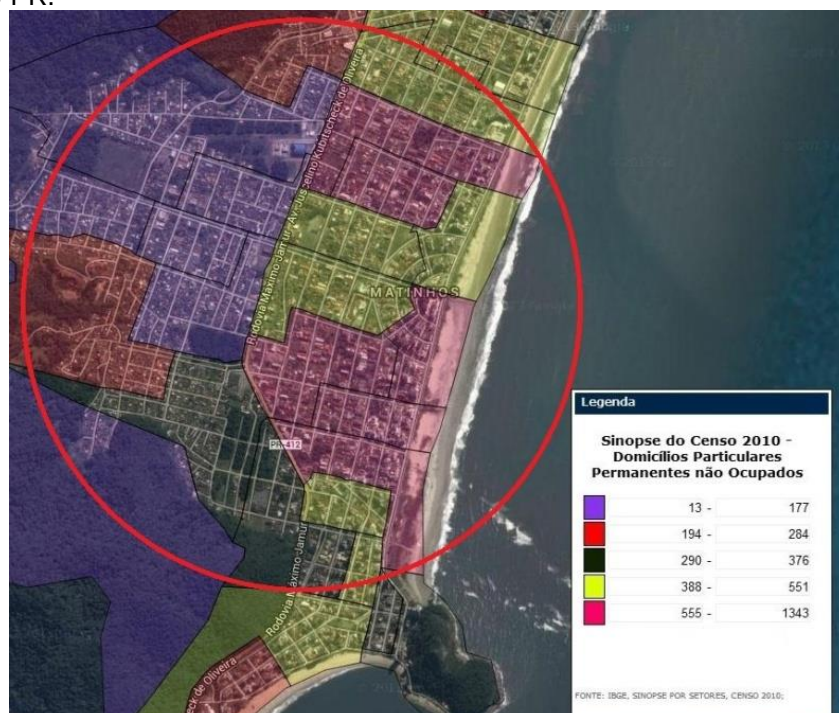


FIGURA 16 – DOMICÍLIOS PARTICULARES PERMANENTES NÃO OCUPADOS – MATINHOS-PR.



Segundo dados do IBGE (2010), a renda média dos moradores permanentes, em 2016, na cidade de Matinhos, gira em torno de R\$ 1200,00,

entretanto, no período de alta temporada a cidade é frequentada por pessoas com melhor poder aquisitivo, triplicando as vendas nos comércios em geral.

TABELA 05 – RENDA MÉDIA FAMILIAR PER CAPITA – MATINHOS – 2011.

RENDA MÉDIA PER CAPITA			
	2000	R\$	563,15
	2010	R\$	799,30

FONTE: IBGE, PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS 2011.

4.10.1.2.2 Concorrentes

A concorrência no mercado pode promover mudanças, inovações e competições nos preços, sendo responsável assim pela movimentação no mercado. Devido a isto, faz-se necessário conhecer seus concorrentes e elaborar estratégias para manter-se competitivo.

Segundo Kotler (2000):

Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes (KOTLER, 2000, p. 241).

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara possui um grande número de concorrentes diretos e indiretos, pois o seu mix de produtos é variado, o que possibilita que a empresa concorra com os pequenos produtores caseiros de salgados e doces, e também com as demais confeitarias, restaurantes e supermercados. Hoje, no município de Matinhos, existem sete concorrentes diretos sendo: Pizzaria da Bisa, Mercado da Praça, Celeiro da Gula, Rei dos Salgados, Restaurante Sul Chef, Cantina do Nono e Restaurante Pappi's.

Foram avaliados como concorrentes todos aqueles que oferecem algum dos produtos oferecidos pela Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara na região central do município.

Os concorrentes diretos da empresa podem ser separados em concorrentes no ramo de restaurantes e concorrentes no ramo de confeitaria.

Concorrentes no ramo de restaurante: Pizzaria da Bisa, Restaurante Sul Chef, Restaurante Pappi's, Cantina do Nono.

Concorrentes no ramo de confeitaria: Pizzaria da Bisa, Mercado da Praça, Celeiro da Gula, Overdoce, Dona Gertrudez, Rei dos Salgados.

4.10.1.2.2.1 Análise Individual por Concorrentes

QUADRO 04 – CONCORRENTES

Empresa	Tempo da empresa	Localização	Produtos	Nº de funcionários
A) Pizzaria da Bisa	15 anos	Rua Itaporã, nº 164 – Centro	Pizzaria, restaurante por quilo, rodízio, doces, salgados, encomendas, lanches.	28
B) Celeiro da Gula	27 anos	Rua Albano Muller, nº 188 - Centro.	Salgados, Cafés, sanduiches, bolos, doces, encomendas.	09
C) Mercado da Praça	11 anos	Praça Hildebrando de Araújo, s/n, Centro	Pães, salgados, doces, encomendas	08
D) Rei dos Salgados	02 anos	Rua Albano Muller, - Centro.	Salgados, lanches, cafés	04
E) Restaurante Sul Chef	16 anos	Avenida Maringá, nº 134 – Centro.	Almoço <i>Buffet</i> Livre	10
F) Restaurante Pappi's	06 anos	Rua Jacinto Mesquita nº 40 – Centro.	Almoço <i>Buffet</i> por quilo	09
G) Overdoce	Menos de 01 ano	Rua Jacinto Mesquita nº 40 – Centro.	Bolos, salgados, doces, encomendas.	03
H) Dona Gertrudez	03 anos	Av. Juscelino Kubitschek nº 1007 – Tabuleiro	Salgados, doces, bolos, tortas e encomendas.	04
I) Cantina do Nono	17 anos	Rua Albano Muller	<i>Buffet</i> por kg	12

FONTE: OS AUTORES, 2017.

A) Pizzaria da Bisa

A empresa Pizzaria da Bisa atua como pizzaria, *buffet* por quilo, encomenda de bolos, salgados e doces, rodízio de pizza e sopas. É localizada na esquina com Bandeirantes – Rua Itaporã, 164 – Centro, com

estabelecimento próprio, tendo a disposição para demanda de produtos e clientes.

Produtos da Empresa:

- Bolos: cerca de trinta e nove reais o quilo.
- Doces: variam de dois reais e cinquenta centavos até seis reais a unidade.
- Lanches: variam de seis reais a dez reais.
- Trufas: oitenta e cinco reais o cento.
- Bombons: cento e quarenta reais o cento.
- Salgados Fritos (encomenda): cinquenta reais o cento.
- Salgados Assados (encomenda): setenta reais o cento.
- Doces (encomenda): cinquenta reais o cento.
- *Buffet* por quilo: durante a semana custa trinta reais e nove e noventa centavos, sendo de segunda a quinta feira e nos demais dias custa quarenta e nove reais e noventa centavos o quilo.
- Rodízio de Massa: variam no valor vinte e dois reais e noventa centavos as terças-feiras e aos sábados o valor é de vinte sete reais e noventa centavos.
- Rodízio de Sopas: vinte e dois reais e noventa centavos durante o inverno, oferecido as segundas, quartas, quintas e sextas feira.
- Pizza: variam de vinte e oito reais à cinquenta e seis reais.
- *A La Carte*: Pizza, lanches, porções e massas.

A divulgação da empresa é através do site, panfletos e promoções para atrair mais clientes possuindo equipe de 28 funcionários.

B) Celeiro da Gula

O Celeiro da Gula, além de atuar com salgados e doces, lanches, cafés e encomendas de bolos, disponibiliza aos clientes os serviços de encomendas

de produtos, tem um endereço para comercialização na Rua Albano Muller, nº 188 - Centro, Matinhos.

Produtos da Empresa:

- Doces: cerca de trinta e cinco reais por quilo.
- Salgados: cinquenta e cinco reais o cento.
- Sanduíche: varia de seis reais e cinquenta centavos até dez reais
- Salgados: em torno de quatro reais e cinquenta centavos a unidade.

Disponibiliza sua divulgação em rádio, apoio em eventos, por indicação de cliente e se tornou tradicional no mercado atuando há 27 anos em Matinhos, sendo desses 11 anos no mesmo ponto comercial.

C) Mercado da Praça

O Mercado da Praça está há vinte e um anos no mercado, é situado na Praça Hildebrando de Araújo, s/n, Centro, produz e comercializa todos os produtos e presta serviços de panificação, salgados, doces e encomendas.

A empresa apresenta basicamente dois serviços distintos: o de padaria, vinculado à venda dos produtos básicos como pães, salgados, doces, bolos, entre outros; e o de serviços para mercado. Atendimento das 07h30min às 20h00min horas.

Produtos da Empresa:

- Salgados: cerca de vinte e cinco reais a quarenta reais o quilo;
- Doce: cerca de trinta e quatro reais o quilo.
- Doces (encomendas): cinquenta reais o cento.
- Salgados (encomendas): média quarenta reais o cento.
- Torta salgada: cerca de cinquenta reais o quilo.
- Pães Grandes, Minis e Diversos.

D) Rei dos Salgados:

Rei dos Salgados atua com serviço de lanches, salgados e tem um endereço para comercialização na Rua Albano Muller Centro, Matinhos, possui filial em Paranaguá.

Produtos da Empresa:

- Salgados: cerca quatro reais e cinquenta centavos a seis reais.
- Sanduíche: varia de quatro reais e cinquenta centavos até dez reais

E) Restaurante Sul Chef:

O Restaurante Sul Chef é localizado na Avenida Maringá, no bairro do Centro, atua na alimentação por *Buffet* Livre. O negócio possui seu ambiente amplo para alimentação.

Produtos da Empresa:

- *Buffet* Livre: variam de quinze reais semanais e vinte reais nos finais de semana. O *buffet* é livre, porém, a porção de carne por pessoa é controlada.
- Pizzas e Lanches: Oferece pizzas a partir de quinze reais até sessenta reais, ou lanches variam de oito reais até vinte e cinco reais.

F) Restaurante Pappi's

O Restaurante Pappi's é localizado na Rua Jacinto Mesquita nº40, no bairro do Centro. Atua oferecendo almoço na modalidade de *Buffet* por quilo. O negócio possui ambiente amplo para atender grande quantidade de clientes e *buffet* variado com frutos do mar.

Produtos da Empresa:

- *Buffet* por quilo: O *buffet* por quilo com valor de quarenta e dois reais e noventa centavos o quilo.

Há mais de 06 anos na cidade está com seu ambiente renovado e oferece ampla variedade no *buffet*, inclusive com frutos do mar, atraindo muitos os turistas que vem para o litoral e procuram muito esse tipo de cardápio. Não investe em nenhum tipo de divulgação para a empresa.

G) Overdoce Doceria

Doceria Overdoce está localizada na Rua Jacinto Mesquita nº40 no centro de Matinhos. Atua oferecendo doces, bolos, sobremesas e encomendas. O ambiente é pequeno, mas elegante e climatizado.

Produtos da Empresa:

- Taças: variam de dezoito reais e noventa centavos a vinte e seis reais e noventa centavos cada taça recheada com bolos, doces diversos ou assaí.
- Salgados: variam de quatro reais a seis reais cada
- Bolos: o valor do quilo varia de quarenta e cinco reais a sessenta e seis reais.
- Docinhos: a unidade custa dois reais e o valor por cento é de cinquenta e cinco reais.

Empresa com menos de um ano atuando na cidade. Conta com um espaço pequeno, porém elegante e sofisticado. A empreendedora é jovem e bastante ativa na *fanpage* do empreendimento no *facebook*, sempre atualizando a página.

H) Dona Gertrudez

A Doceria Dona Gertrudez está localizada na Av. Juscelino Kubitschek nº 1007 – no Centro. Atua oferecendo doces, salgados, sobremesas, bolos e encomendas. Ambiente moderno e climatizado.

Produtos da Empresa:

- Taças: variam de vinte e quatro reais a trinta reais cada
- Salgados: preço único de seis reais
- Bolos e tortas: variam de sessenta reais até oitenta e cinco reais o quilo

Empresa com menos de quatro anos no mercado. Conta com um espaço pequeno, porém muito moderno e atraente. Os preços praticados pela empresa são altos, mas tem conquistado cada vez mais clientes,

principalmente o público jovem, o visual de seus produtos é atraente e faz com que os clientes “comam com os olhos”.

Uma das empreendedoras do estabelecimento é jovem e atenta nas tendências do mercado, assim como é bem ativa nas redes sociais, movimentando frequentemente a *fanpage* no estabelecimento no *facebook* e *instagram*. Porém, todo o sucesso da empresa na internet não é único e exclusivo pela participação de seus clientes, a empresa paga frequentemente para impulsionar as publicações e também para obter mais curtidas na *fanpage*.

I) **Cantina do Nono:**

A Cantina do Nono está localizada, na Rua Albano Muller no centro de Matinhos. O atendimento é realizado de 11 as 22 horas, atua como pizzeria e restaurante.

Produtos da Empresa:

- *Buffet* por quilo: variam de trinta e seis reais e noventa centavos de segunda a sexta e finais de semana trinta e nove reais e noventa centavos.

Tradicional na região atuando no mercado há 17 anos com equipe de 12 funcionários e não possui divulgação do negócio a não ser por meio de sua página oficial do *facebook* que é pouco movimentada.

Para uma análise mais completa sobre as forças e fraquezas dos concorrentes do negócio, dispomos suas principais características no quadro a seguir:

QUADRO 05 – FORÇAS E FRAQUEZAS DOS CONCORRENTES

Empresa	Forças	Fraquezas
A) Pizzaria da Bisa	Localização Mão de obra qualificada Estacionamento Variedade em produtos e serviços	Rotatividade de funcionários

B) Celeiro da Gula	Localização Praticidade no atendimento	Atendimento Espaço interno reduzido
C) Mercado da Praça	Localização	Atendimento Preço alto
D) Rei dos Salgados	Localização Possui outras filiais em Paranaguá	Atendimento Espaço interno reduzido
E) Restaurante Sul Chef	Mão de obra qualificada Espaço interno Preço baixo	<i>Buffet</i> livre Variável no preço semanais e final de semana Localização Troca sempre a direção do empreendimento
F) Restaurante Pappi's	Localização Variedade no <i>buffet</i> Ambiente amplo	Sobre piso Não possui estacionamento Não tem ar condicionado Não tem divulgação
G) Overdoce Doceria	Divulgação Ativa nas redes sociais Ambiente elegante e climatizado	Localização Espaço interno reduzido Pouco tempo no mercado
H) Dona Gertrudez	Divulgação Ativa nas redes sociais Ambiente moderno	Demora no atendimento Espaço interno reduzido Localização Preço Alto
I) Cantina do Nono	Mão de obra qualificada Atendimento	Não possui estacionamento Divulgação

FONTE: OS AUTORES, 2017.

Através da análise dos pesquisadores desse trabalho constatou-se que as empresas citadas disputam diretamente o mercado com a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara. Algumas empresas ofertam os mesmos produtos, outras apenas um ou dois tipos dos produtos comercializados na empresa. A diferença é o foco de mercado de cada empresa acima descrita, umas possuem mais variedades em doces, salgados outras com mais opções para o restaurante.

4.10.1.2.3 Ameaças e Novos Entrantes

Com o crescimento do setor da alimentação fora do lar, a entrada de novos concorrentes no mercado torna esse setor mais instável. Esses entrantes podem ser diretos ou indiretos. Segundo Porter (1998):

- Os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não

explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;

- Os concorrentes estabelecidos parecem dispor a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo setor;
- O crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

A instalação de uma empresa de grande porte com distribuição de salgados e doces do varejo, no mercado local, pode comprometer a permanências das empresas pequenas, pois essas empresas possuem produção em escala e compra de matéria prima com investimento reduzido, devido ao poder de compra, ser maior que, em empresas pequenas e as mesmas não conseguiriam competir no quesito preço.

Também podemos citar os novos entrantes na concorrência informal. Devido ao atual cenário econômico de nosso país e a baixa oferta de empregos, existem muitas pessoas tentando obter uma renda para família e por ser um mercado sem barreiras de entrada, temos muitas pessoas trabalhando como vendedores ambulantes de doces e salgados nas ruas, assim como ofertas diárias em determinada rede social de bolos, salgados, doces e até mesmo marmitas. Tudo feito em casa por novos entrantes informais, que não pagam impostos e nem sofrem nenhum tipo de fiscalização para entrar no ramo de alimentação. O mercado é de fácil acesso, pois não exige nenhuma tecnologia avançada, não tem alto custo para a entrada, não necessita de mão de obra específica, trata-se mais do saber de uma pessoa. Também os utensílios necessários para a produção, normalmente, tem em todas as casas, (fogão, batedeira, liquidificador, panelas, entre outros) podem não ser utensílios industriais, mas que podem ser utilizados.

4.10.1.2.4 Fornecedores

O mercado de alimentação, bem como da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara, não sofre com monopolizações de matérias primas indispensáveis ao setor. A empresa conta com inúmeros fornecedores, vários oferecem o mesmo produto e ainda se pode contar com os mercados locais ou da região, que em busca de angariar novos clientes realizam promoções de produtos e em vários momentos praticam preços menores do que se a empresa comprasse do próprio fornecedor.

Esses fatores fazem com que esse setor tenha um bom poder de barganha e de escolha do mercado, aumentando as condições de pagamento e colocando um preço negociável a determinados produtos.

De acordo com Porter (1986, p.43), um grupo fornecedor é poderoso se: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; não tem a indústria como um cliente importante; o produto dos 39 fornecedores é um insumo importante para seus negócios; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o setor receberá um menor impacto dessa força.

Os fornecedores de alimentos, bebidas e embalagens para a região do litoral encontram-se distribuídos em várias cidades do Paraná e Santa Catarina.

A escolha dos fornecedores é feita através de uma avaliação criteriosa de vários fatores, onde serão levadas em consideração a qualidade dos

produtos, o preço, as formas de pagamento e a pontualidade de entrega dos produtos comprados. Em busca de redução de custo e um produto de qualidade, a funcionária responsável pelas compras está sempre atualizada com os valores de cada produto, através de ofertas dos mercados da região e preços oferecidos por seus fornecedores. A pesquisa é feita semanalmente ou conforme sua necessidade, não sofrendo interferência na questão de prazo e entrega, assim detém o poder de decisão, pois não está vinculada apenas com um fornecedor podendo gerenciar esse custo e produto.

4.10.1.2.4.1 Poder dos Fornecedores

Por ser um setor que depende da matéria prima (trigo), pode ocorrer um desabastecimento da matéria prima no mercado devido a fatores climáticos e variação do dólar. Porém, a empresa tem um grande leque de fornecedores disponíveis e ainda pode comprar no varejo e supermercados, o que torna grande o poder de barganha com os fornecedores.

Abaixo um quadro contendo os principais fornecedores da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara:

QUADRO 06 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS FORNECEDORES

Fornecedor	Produtos	Localização	Vantagens	Desvantagens
Supermercados: Brasão, Caopi, Super Mar.	Carnes, verduras, frutas.	Centro, Cohapar, Caiobá – Matinhos.	- Promoções da semana - Pode comprar apenas um item - Pagamento com cartão de crédito	- Não emite boleto
Casa de frios	Queijos, frios e embutidos.	Centro – Matinhos	- Bom preço - Pode comprar apenas um item	- Não emite boleto - Não entrega - Pagamento a vista
Pedacinho do Campo	Frutas e verduras	Bom Retiro – Matinhos	- Frutas e verduras frescas - Bom preço - Aceita encomendas	- Pagamento a Vista - Não entrega
Oesa	Carnes, queijos, peixe congelado, batata congelada.	Jaraguá do Sul – SC	- Preço de atacado - Prazo de pagamento	- Valor mínimo para compras

Segalas	Carnes, peixe congelado, frios.	Blumenau – SC	- Preço de atacado - Entrega no dia seguinte que foi feito o pedido	- Valor mínimo para compras - Curto prazo de pagamento
Coca-Cola (Spal – Indústria Brasileira de Bebidas S/A)	Bebidas em geral (refrigerante, água, cerveja, suco).	Curitiba – PR	- Melhor preço que a distribuidora - Procura grande pelos clientes	- Pagamento à vista - Valor mínimo para compras - Deficiência nas entregas na temporada
Coferpan	Chantilly, creme vegetal, adimixsuper, mistura para bolos.	Curitiba – PR	- Produto de qualidade - Prazo de pagamento	- Prazo de entrega - Valor mínimo para compras
Stival Alimentos	Arroz, feijão, farinha de milho.	Campo Largo – PR	- Preço de atacado - Prazo de pagamento	- Valor mínimo para compras
Ballesteros	Óleo de soja, macarrão, tempero completo.	Pinhais – PR	- Bom preço - Entrega rápida	- Pagamento a vista - Valor mínimo para compras
Central Alimentos	Leite condensado, cacau em pó e embalagens em geral.	Itajaí – SC	- Variedade de produtos	- Demora na entrega - Valor mínimo para compras

FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.10.1.2.5 Produtos ou Serviços Substitutos

Os produtos e serviços ofertados pela empresa são facilmente substituídos por outros produtos, o docinho (brigadeiro, beijinho, cajuzinho, dois amores), biscoitos amanteigados, salgados (coxinha, quibe, empadinha), todos produzidos de maneira artesanal, podem ser encontrados facilmente nas prateleiras de supermercado a um preço mais acessível para o mercado consumidor. Existe também o surgimento de uma nova cultura gastronômica. Em busca de uma alimentação mais saudável, o mercado de produtos diet, *light*, sem glúten ou sem lactose é uma oportunidade de negócio que deve ser vista pela empresa estudada.

4.10.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

4.10.2.1 **MARKETING**

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara não possui um plano formal de *marketing*. A única estratégia utilizada é a rede social *Facebook*, a empresa possui o domínio da página Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara. Nessa página há integração com o cliente, e pelo menos uma vez por mês as empreendedoras impulsionam uma publicação ou a própria página, para assim angariarem mais curtidas na página ou em uma determinada publicação. Ao impulsionar uma publicação a empresa pode gastar o mínimo de R\$1,00 por dia, para ter uma média de alcance de 260 pessoas visualizarem seu *post* ou com R\$1000,00 por dia conseguiria com que em média 58 mil visualizações do *post*. Já para promover a página e conseguir curtidas, com um orçamento de R\$1,00 por dia a empresa conseguiria para a página entre 1 a 3 curtidas diárias e com um orçamento de R\$1000,00 por dia a empresa conseguiria entre 804 a 3.217 curtidas diárias, para essa opção de promover a página da empresa tem que investir por no mínimo por sete dias.

A empresa não possui uma articulação de parcerias oficial entre as confeitarias e restaurantes, porém se algum cliente procura por um serviço que a empresa não oferece, o posicionamento é de indicar determinadas empresas em que confiam, sempre pensando no maior conforto e praticidade na vida dos seus clientes, visando sempre à satisfação do mesmo.

Quando abordada as relações com sindicatos e associações locais, vimos que a empresa não possui relações com essas organizações, uma vez que não dispor de recursos econômicos e de interpretar que tais relações não trazem benefícios diretos no contexto da gestão e enfrentamento dos desafios vivenciados neste cenário do mercado local.

Quanto ao uso de novas tecnologias e busca por novos produtos a empresa busca sempre ter novidades, novos sabores de bolos, novos salgados ou uma nova receita para o almoço, porém com muita sutileza para manter os clientes já fidelizados que são acostumados com o cardápio atual. A empresa não se apropria do uso de novas tecnologias, pois além de ser uma micro empresa e ter um orçamento escasso para investimentos nesse segmento,

presa pela tradição de fazer tudo artesanalmente, pois acredita que um maquinário pode sim produzir com maior rapidez e padronização, mas as empreendedoras acreditam que o sabor final será alterado.

Desde julho de 2016 as empreendedoras levantam dados diários do quanto a empresa vende no setor de confeitaria e encomendas e quanto vende no setor de restaurante. Dados levantados de julho de 2016 a maio de 2017 mostram que a parte de restaurante é a responsável por 61,71% das vendas totais da empresa, enquanto a confeitaria e encomenda são responsáveis por 38,29%.

Apesar do esforço das empreendedoras, esses dados não são fidedignos, pois não há levantamento total do custo da produção, apenas de alguns itens da confeitaria. Já do restaurante não existem nenhum dados para avaliação. Também não há levantamento quanto ao índice de rejeição de um determinado produto, as empreendedoras fazem determinados pratos e observam como vai ser a venda, se o produto não vender como o esperado é retirado do cardápio e da produção. Dificilmente algum cliente pede um produto totalmente desconhecido, normalmente apenas quer que mude o recheio de um determinado bolo ou o sabor de um salgado, mas sempre pedem algo com ingredientes que já tem na empresa.

Quanto ao espaço de atendimento ao cliente as empreendedoras demonstraram desejo de mudar o visual interno do ambiente, deixando-o mais alegre e atrativo. Também pensam em modificar a fachada e a logomarca, criando uma identidade mais marcante, pois desde a sua fundação a empresa criou uma fachada utilizando apenas o nome do estabelecimento buscando algo prático que pudesse representar o negócio e facilitar a memorização do nome “Delícias da Mara”.

Também foi observado que a empresa ainda não definiu missão, visão ou valores. Tem desenvolvido suas atividades com intuito de atender as necessidades de seus clientes, sem determinar posição futura.

4.10.2.2 PESSOAS

No setor de gestão de pessoas da empresa, foi constatado que os funcionários não participam diretamente da definição das novas estratégias e direções dos negócios da empresa. Já no setor da produção foi constatado que os funcionários participam ativamente com opiniões, sugestões e trazendo novas receitas que acreditam que os clientes gostariam de comprar para serem desenvolvidas junto às empreendedoras.

Por se tratar de uma micro empresa e a rotatividade de funcionários ser baixa, a relação das empreendedoras com as funcionárias é estreita, caracterizando um nível de amizade que vai além das paredes da empresa, por isso quando há algum conflito na relação entre os funcionários ou entre os funcionários e as empreendedoras é resolvido na base no diálogo entre todos. Ao serem questionados se estavam satisfeitas com seu trabalho, as funcionárias disseram que sim, apenas uma delas disse que considera que tem muitas funções na empresa e que apesar de gostar muito do ambiente de trabalho e das tarefas exercidas, considera que deveria ter um salário melhor.

Nenhum dos funcionários possui cursos ou formação gastronômica, apenas experiências adquiridas em trabalhos anteriores. Até o momento a empresa nunca ofereceu nenhum tipo de treinamento a seus funcionários.

4.10.2.2.1 Organograma

O organograma do negócio é pequeno devido à sua estrutura simples e enxuta.

FIGURA 17 – ORGANOGRAFA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.10.2.2.2 Descrição Dos Cargos

- Proprietário 1 – Chefe de Cozinha e Confeitaria

Supervisiona todas as áreas para que as metas da empresa sejam cumpridas a cada dia. Responsável pela gestão de todo o processo, delegando os afazeres, controlando as atividades, direcionando o responsável geral da produção para as encomendas e necessidades produtivas dos salgados e dos alimentos para o *buffet* de almoço. É responsável ainda pela compra de insumos e equipamentos para a produção, formular planos de vendas estratégicos para crescimento do negócio. Elaborar e desenvolver os produtos a serem comercializados, cuidar da manutenção das máquinas e outros equipamentos, qualidade, validade dos produtos, materiais de estoque, limpeza e organização. Responsável pelo desempenho da equipe quanto à fabricação, visando obter melhores resultados.

- Proprietário 2 – Gerência Comercial e Administrativa e Caixa

Responsável pelas atividades que tangem contatos diretos com o cliente final, análise de novos mercados e oportunidades, publicidade, contato com fornecedores para negociações financeiras e de *marketing*. Também será responsável pela coordenação das entregas dos pedidos. Coordenar as

atividades e avaliar as condições financeiras para obtenção de lucros, estudar as situações de investimento, administrar as despesas do estabelecimento, acompanhar os custos e fluxo de caixa. Cuidar do desempenho da equipe de atendimento ao cliente para obter melhores resultados, acompanhar as estratégias dos concorrentes, criar campanhas de divulgação, inovar sempre para manter-se em destaque e realizar pesquisas de satisfação com clientes para superar as necessidades sempre.

- Salgadeira

Responsável pela organização e estruturação para execução e fabricação dos salgados. Responsável também pelo estoque de matérias-primas, expedição da encomenda e embalagem.

- Cozinheira

Responsável pela preparação dos alimentos e montagem do *Buffet* do almoço e limpeza da cozinha.

- Balconista

Responsável pelo atendimento ao cliente, preparação do café, higienização do balcão e expositores dos alimentos. Organização e limpeza da área de atendimento atrás do balcão.

- Serviços Gerais

Responsável pela limpeza da cozinha, salão de atendimento e área externa.

4.10.2.3 PRODUÇÃO

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara possui no seu cardápio um mix de produtos como: bolos, doces, folhado, salgados assados e fritos, tortas,

sobremesas, sucos, chás, cafés, bebidas em geral, almoço, lanches e recentemente a empresa vem apostando também em bolos personalizados e os produtos mais procurados dentro deste mix é linha de bolos, salgados e almoço.

Dentre esse cardápio, grande parte de sua produção é realizada no estabelecimento sendo apenas terceirizada uma parte de salgados para festas. A terceirização ocorre em casos de grande encomendas, sendo terceirizada a fabricação de salgados de festas, como: coxinha, risoles de carne, risoles de palmito, risoles de pizza e bolinha de queijo. Isso se dá para diminuição de despesas com contratação de funcionário para fazer apenas os salgados, Nos períodos de pouca demanda, a equipe já contratada do local, produz os salgados, diminui a quantidade de encomenda aos terceirizados.

O processo de produção requer capacitação técnica e mão de obra treinada, entretanto a empresa não possui nenhum profissional formado na área, apenas através de experiências de trabalhos anteriores. Maraci, que é uma das sócias, participou de alguns cursos e treinamentos na área gastronômica, mas não possui curso teórico prático em confeitaria.

A natureza da demanda em relação ao restaurante pode-se classificar como demanda independente, pois é realizada a produção todos os dias e não é garantida a venda dos produtos. Na confeitaria a produção é dependente, em razão de que só é iniciada com o devido pedido do cliente, uma vez que se faz necessário conhecer o pedido, para saber exatamente o que precisa ser produzido.

A produção só começa quando o serviço é necessário, depende de um pedido para que comece as atividades (controle realizado na forma de obter recursos contra pedido, é uma operação que só começa quando o processo de produção de serviço é necessário), mantendo um controle e planejamento para a produção. Assim é mantido o padrão de comidas servindo-as sempre frescas. Os pedidos somente são preparados no momento correto para entregar as encomendas de acordo com o pedido do cliente. A produção do almoço é feita no período da manhã, para que fiquem prontas até a hora de servir o almoço. Para a confecção das encomendas é preciso esperar o pedido do cliente.

A prioridade de atendimento ao consumidor é definida pela data agendada para entrega do produto (podendo ser chamada de data prometida), sempre que existir uma data estabelecida para a entrega do pedido feito pelo cliente geralmente pedidos da área da confeitaria.

Em relação ao estoque, observou-se que é mínimo e toda semana são realizadas as compras para o funcionamento da empresa. Para que não ocorra a utilização de produtos vencidos, é feito o acompanhamento das datas de validade, é o primeiro produto a entrar, é o primeiro a sair (é feito o processo de sequenciamento para atendimento ao consumidor: o FIFO).

No restaurante o controle que existe é do tipo fazer para estoque, pois a produção do buffet já ocorre antes mesmo de haver um pedido realmente concreto do cliente, os produtos já estão ali a disposição do consumidor, é uma forma de agilizar o processo da organização.

Na confeitaria e no restaurante todos os produtos devem ser bem frescos, visto que trata-se da preparação de alimentos para consumo imediato, com isso, o trabalho só é iniciado no último momento, porém, sem que haja atrasos. Portanto, ocorre a programação chamada para trás, que envolve iniciar o trabalho no último momento.

A seleção da matéria prima segue um critério exigente de acordo com cada produto, para evitar queda nas vendas, manter o padrão, qualidade do produto, volume e sabor.

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara é considerada uma Loja de Serviços, pois são caracterizados pelo contato com o cliente, no atendimento pelo balcão ou direto nas mesas, oferecendo uma customização dos produtos vendidos na empresa, no volume de clientes e também liberdade de decisão.

No ambiente de produção verificou-se que o espaço do ambiente é limitado, com isso, existe falta de harmonização de seus elementos como os equipamentos e estoque, acarretando esforços das funcionárias na execução das tarefas, cruzamentos e interrupções na produção. Porém, o ambiente proporciona uma boa condição de trabalho e não coloca em risco as funcionárias.

Na confeitaria o arranjo físico é o por processo, onde há produtos similares para venda, sendo conveniente deixá-los juntos, uma vez que o cliente chega ao estabelecimento e pode percorrer diferentes roteiros para atender as suas devidas necessidades. No restaurante o tipo de arranjo físico é outro, o por produto, em razão de ser *self-service*, o *buffet* já está fixo em um lugar, é preciso apenas o cliente se servir, já existe um fluxo que é seguido, sendo assim é uma forma mais fácil de controlar os clientes. (SLACK ET AL., 1999, p. 164).

Segue abaixo a planta que demonstra o layout da empresa e seus setores atualmente.

FIGURA 18 – PLANTA BAIXA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

A planta baixa demonstra que o espaço possui duas portas de entrada/saída, que são utilizadas pelos clientes e funcionários, também as mercadorias são entregues e recebidas por essas portas. Possui uma cozinha

pequena, ventilada apenas por exaustores. Um único banheiro, que atende clientes e os funcionários.

FIGURA 19 – SALÃO PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Observa-se que a divisão das mesas é organizada utilizando bem o espaço físico destinado para atendimento aos clientes. É possível circular sem problemas do local em que está disposto o *buffet*, até as mesas. Também o expositor de alimentos da confeitaria está organizado, tendo fácil acesso para clientes e funcionários.

FIGURA 20 – EXPOSITOR DE ALIMENTOS / SALGADOS – VISÃO CLIENTE.



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 21 – EXPOSITOR DE ALIMENTOS / DOCES – VISÃO CLIENTE.



FONTE: OS AUTORES, 2017.

As figuras 20 e 21 demonstram os expositores de alimentos ofertados na confeitaria. São produtos para serem comercializados durante o dia, sendo eles: salgados (que são mantidos aquecidos), e, os doces (que são mantidos refrigerados para conservação). Neste espaço, também está localizada a área de distribuição de bebidas (exclusiva de funcionários).

FIGURA 22 – ESPAÇO INTERNO COZINHA - FRENTE



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 23 – ESPAÇO INTERNO COZINHA - FUNDOS



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Acima observamos a cozinha, onde são feitas todas as produções dos pratos comercializados na empresa, sendo a área disponível para produção da confeitaria e do restaurante. Por se tratar de um espaço limitado, a empresa possui um pequeno estoque e dificultando a organização, controle e praticidade para utilização. Neste local é feita a higienização dos produtos e o armazenamento. Nota-se que o espaço é pequeno para a execução da produção, todos os pratos realizado são produzidos por no máximo duas funcionárias nesse ambiente.

Buscando alternativas para um melhor aproveitamento do espaço existente, com uma redução na movimentação de pessoas e matérias na execução dos equipamentos e do estoque, fazendo um fluxo prático e também melhorar as condições na produção para as funcionárias e a empresa.

Para manter o estabelecimento funcionando o empreendimento possui alguns equipamentos, como:

- Equipamentos e máquinas: um caixa operador, uma geladeira expositora de bolos, um estufa expositora de salgados, um ar condicionado, dois cortinas de ar, três geladeiras expositoras, um fogão industrial de quatro bocas, um fogão industrial de duas bocas, um *buffet* quente oito cubas, um *buffet* frio de seis cubas, um cafeteira de cinco litros, um freezer para sorvete, um forno industrial, dois coifas elétricas, um exaustor eólico,

dois freezers horizontal, dois freezers vertical, dois geladeiras, um micro-ondas, um fritadeira industrial elétrica, a Confeitaria e Restaurante também disponibiliza internet via *wi-fi* gratuito.

- Móveis: 1 balcão expositor, 1 balcão com gavetas para atendimento com balança, 12 mesas, 38 cadeiras, 1 balcão de apoio com gavetas e prateleiras, 1 TV 32' polegadas e 2 ventiladores,
- Espaço físico: um salão do tamanho que comporta as mesas, cadeiras, geladeiras, *freezers* e os balcões, uma cozinha pequena e um único banheiro, que atende clientes e os funcionários.

4.10.2.3.1 Processo de Produção

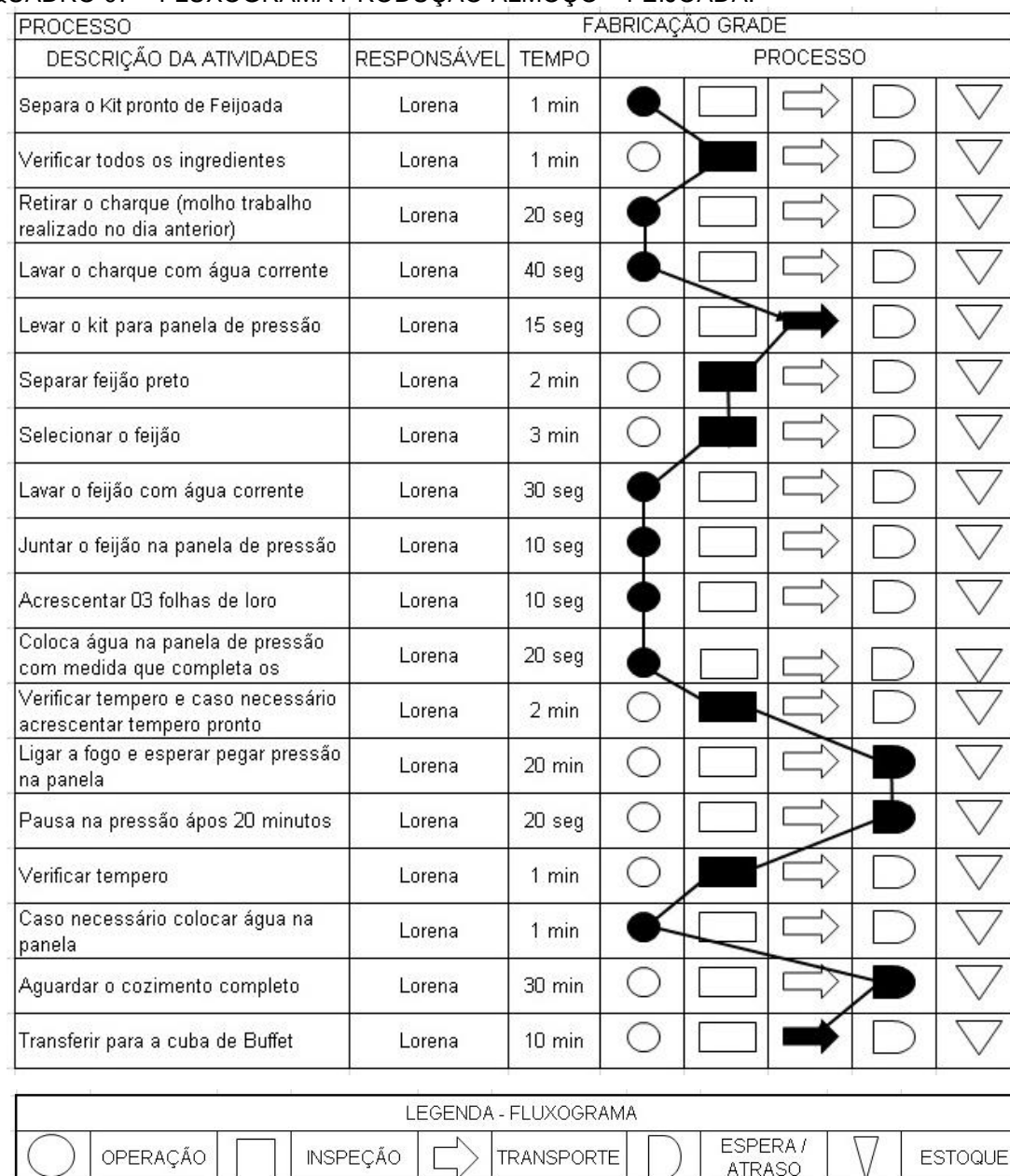
A seguir a produção é demonstrada através de fluxograma e descrita de forma simplificada, conforme observação e registro das etapas do processo produtivo dos seguintes produtos: Almoço (*buffet* livre), Bolo confeitado (encomenda para festa) e Quibe (venda no balcão).

- **Produção do Almoço – Cardápio Feijoada**

Para iniciar a feijoada é necessário separar 02 quilos do kit pronto de feijoada (costelinha defumada, bacon, calabresa, mascarado defumado, pé de porco defumado, charque), verificando os itens e caso necessário à lavagem, levando diretamente na panela de pressão, em seguida é separado 02 quilos de feijão preto já devidamente lavado e separado em um recipiente. Após a divisão dos itens, é encaminhado para panela de pressão sendo feita a verificação dos temperos e finalizada com água até o nível dos ingredientes para o cozimento. Depois de 20 minutos que a panela pegar pressão, é feito o desligamento da panela para a conferência do tempero e da água, voltando novamente para o cozimento até sua finalização.

Toda a produção é realizada em torno de uma hora e meia onde é produzida pela funcionária Lorena, em seguida é encaminhado para a cuba do *Buffet* do Restaurante.

QUADRO 07 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO ALMOÇO – FEIJOADA.

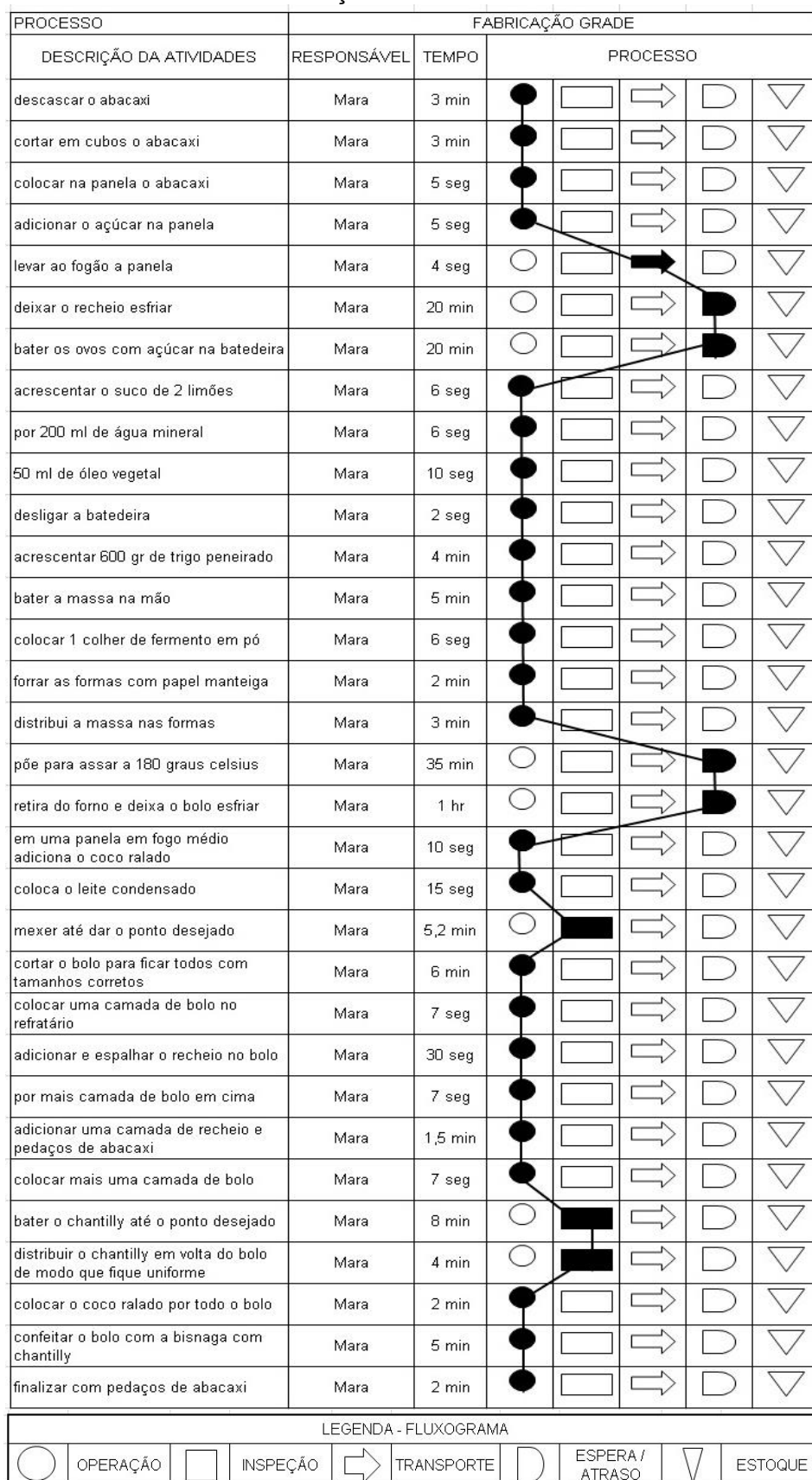


FONTE: OS AUTORES (2017).

Assim podemos acompanhar o sistema de produção nos setores de execução e finalização do cardápio, onde são separados em duas etapas: seleção dos ingredientes, com a verificação de cada item, separação de tempo para execução e o cozimento dos itens, preparados pela funcionária Lorena, até a finalização do prato.

• **Produção de Bolo Confeitado – Recheio Abacaxi**

QUADRO 08 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO BOLO CONFEITADO

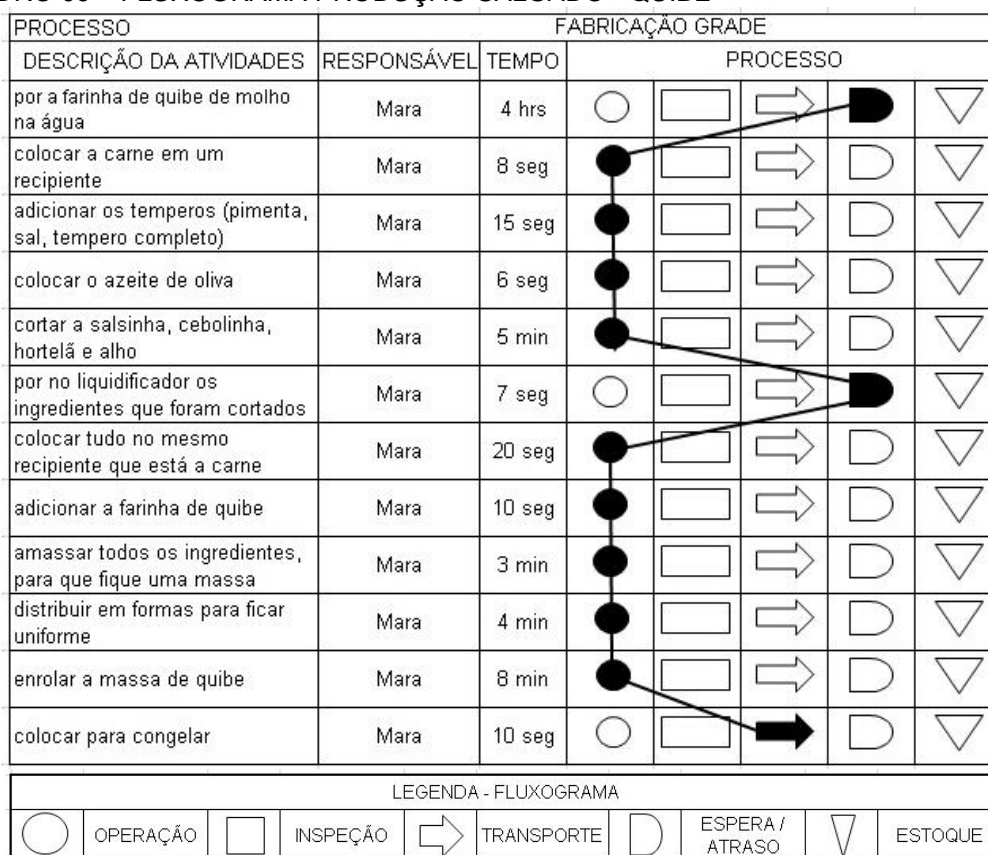


FONTE: OS AUTORES (2017).

Primeiramente é feito o recheio com o abacaxi e açúcar, então deixa descansar, após mistura-se todos os ingredientes da massa de bolo de pão de ló, despeja nas formas a massa e põe para assar. Depois que a massa é retirada do forno, espera esfriar e logo começa a fazer a montagem do bolo com os recheios e finaliza com o chantilly e abacaxi. Todos os ingredientes são devidamente selecionados e é feita a dosagem correta de cada um.

- **Produção de Salgado para Festa – Quibe**

QUADRO 09 – FLUXOGRAMA PRODUÇÃO SALGADO - QUIBE



FONTE: OS AUTORES (2017).

Para fazer o quibe de carne, deve-se deixar a farinha de quibe de molho na água durante quatro horas antes de fazer a receita, depois juntar a carne em um recipiente com todos os temperos e a farinha de quibe, logo após colocar os temperos no liquidificador e bater, misturar com a carne e todos os outros componentes e amassar, distribuir em formas para que o tamanho fique uniforme, após isso enrolar, pode ser frito na hora ou pode congelar o produto para pedidos posteriores.

Nos processos observados dentro da empresa não verificou o desperdício de matéria prima, tudo é selecionado e pesado, os produtos que são fritos são vendidos no mesmo dia, se houver sobras são descartadas, dificilmente ocorre sobras, pois os salgados são fritos na hora ou para entregas de encomendas realizadas.

Os produtos têm uma validade certa, em todos os produtos congelados são anotadas as datas de fabricação, para que sempre tenha produtos frescos e de qualidade. Na cozinha os alimentos e utensílios são organizados visando maior eficiência na produção, porém o espaço é pequeno o que dificulta uma melhor distribuição dos objetos.

4.10.2.3.2 Modelos de Transformação

QUADRO 10 – INPUTS, PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO E OUTPUTS.

INPUTS	PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none"> • Farinha de Trigo; • Farinha Rosca; • Açúcar, sal e tempero completo; • Macarrão; • Ovos, Leite Integral, fermento biológico; • Óleo de soja; • Margarina e Leite condensado; • Frutas secas e entre outros; 	COMPRA/ESTOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos diversos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gás cozinha; • Água e Energia Elétrica; • Forno industrial; • Matérias primas para confeitaria e <i>buffet</i> livre; • Utensílios como: Batedeira, divisora, modeladora, cafeteira, tela/armário, micro-ondas; • Formas dos produtos; 	PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Salgados fritos e assados; • Doces finos e tradicionais; • Bolos; • Café; • Almoço <i>Buffet</i> Livre; • Encomendas.
<ul style="list-style-type: none"> • Encomendas em geral; • Almoço; • Salgados e doces; 	VENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Perdas aproveitáveis (reaproveitamentos dos alimentos); • Perdas não aproveitáveis.

FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.10.2.3.3 Sustentabilidade Ambiental

QUADRO 11 – MATÉRIA-PRIMA

QUESTÕES	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
1. Qual a origem da matéria-prima?	1. Local de Matinhos e fornecedores.
2. Como é feita a recepção? 3. Como é feita a armazenagem? 4. Como é feita a movimentação?	2. Recepção simples através de nota fiscal, observando quantidade e validade do produto. 3. Estoque e prateleiras; 4. Dependo de sua necessidade.
5. Existe controle de estoque?	5. Sim, entretanto, possui um pequeno espaço para armazenamento de produtos, tendo necessidade de reposição diária/semanal. Obedece a ordem do primeiro a entrar, primeiro a sair.
6. Há perdas de matéria-prima antes da produção?	6. Não, como possui um pequeno espaço de estoque é feito compras de ingrediente necessário no cardápio programado.
7. Há perdas de matéria-prima na produção? 8. Em que fase? 9. Quais são os Motivos? 10. São adotadas medidas para evitar essas perdas?	7. Sim 8. Confeitaria e <i>Buffet</i> . 9. Sem procura dos produtos. 10. Diminuindo a produção, reutilizando produtos para complementação de outro cardápio.
11. São adotadas medidas de manutenção preventiva? 12. Quais? 13. Onde?	11. Sim 12. Pequenos reparos quando necessário na parte elétrica e hidráulica. 13. Maquinário.

FONTE: OS AUTORES, 2017.

QUADRO 12 – RESÍDUOS

QUESTÕES	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
1. É feita a separação do resíduo? 2. Qual o tipo de separação? 3. Qual é o destino desse resíduo?	1. Sim. 2. Óleo. 3. Empresa especialidade na separação de resíduos.
4. A empresa trata seus resíduos?	4. Não
5. A empresa gera resíduos perigosos (definir)?	5. Não
6. A empresa armazena algum material perigoso?	6. Não

FONTE: OS AUTORES, 2017.

QUADRO 13 – USO DA ÁGUA

QUESTÕES	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
1. Qual é a origem da água utilizada?	1. Água encanada fornecida pela Sanepar
2. A água recebe algum tratamento na empresa, antes de sua utilização?	2. Não.
3. É adotado procedimento para redução de desperdício de água?	3. Sim.
4. Qual procedimento?	4. Orientação das funcionárias para consumo consciente e para clientes na utilização de lavabo.

FONTE: OS AUTORES, 2017.

QUADRO 14 – USO DE ENERGIA

QUESTÕES	DESCRIÇÃO
1. Quais são os tipos de energias utilizadas?	1. Energia Elétrica e Gás de cozinha
2. É feito o acompanhamento do consumo de energia?	2. O controle é feito somente sobre o consumo de energia elétrica
3. De que forma?	3. Controle mensal na fatura.
4. É adotado procedimento para reduzir desperdício de energia?	4. Sim.
5. Qual procedimento?	5. Evitando utilização de maquinário ao mesmo tempo, troca de lâmpadas econômicas e utilização de ar condicionado conforme o sua necessidade.
6. Foi constatada alguma redução?	6. Sim. Com a troca de lâmpadas comuns por lâmpadas de <i>led</i> as empreendedoras notaram a diminuição no consumo de energia. Assim como em meses que o ar condicionado não é utilizado, nota-se uma redução de até 50% nos níveis de energia elétrica.

FONTE: OS AUTORES, 2017.

4.10.2.4 FINANÇAS

O histórico financeiro da empresa apresentou-se instável em vários momentos. Um dos problemas mais evidentes é a falta de capital de giro que é um agravante para manter as finanças da empresa saudável caso ocorra baixa das vendas ou problemas na economia local, nacional e até mesmo mundial.

Para se conhecer o faturamento de uma empresa é necessário a elaboração de um controle de vendas diárias realizadas pela empresa, sendo elas a prazo ou à vista.

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara não possui nenhum sistema de controle de vendas, inicialmente pesquisou-se como eram realizadas as vendas, onde se constatou que as vendas a prazo são anotadas em um caderno, não sendo levado em consideração seu montante ao final do expediente. Para as vendas á vista, simplesmente é contado o montante em dinheiro que estava nos caixas, subtraindo os recebimentos chegando-se supostamente ao valor das vendas à vista.

O fluxo de caixa teve início juntamente com a elaboração do presente trabalho, que foi quando observou-se que a empresa não possuía controle de entradas e saídas. O método utilizado por parte das empreendedoras é pagar as duplicatas do dia e o restante simplesmente depositar em conta corrente da empresa, não tendo controle algum sobre o fluxo de caixa, se positivo ou negativo. Em alguns momentos, as empreendedoras recorrem à instituição financeira para suprir a falta de recursos, devido ao não planejamento financeiro.

Em relação aos custos fixos e variáveis a empresa não tem conhecimento de seus custos, entendendo tudo, simplesmente, como despesa única.

Com isso, uma vez que a empresa não possui nenhum controle em suas vendas com relação ao seu custo, não foi possível achar seu ponto de equilíbrio, onde se demonstraria qual o valor a ser vendido para que cubra os valores dos custos e despesas.

A empresa não tem conhecimento do custo de produção de seus produtos, com isso, sua formação de preço é baseada nos preços adotados pelos concorrentes. O controle dos preços de matéria-prima não é realizado, as compras são realizadas, geralmente, com os mesmos fornecedores, limitando a verificação dos valores. A empresa procura manter aproximadamente seus preços com os de seus principais concorrentes, algumas vezes no ano alguns itens que são usados na produção aumentam consideravelmente seu preço, fazendo com que seu custo aumente também, as empresárias analisam bem, pois é difícil tomar a decisão de aumentar o valor de seus produtos, entretanto, mantendo sempre um preço acessível para o cliente.

A empresa não possui nenhum sistema de controle (software), para acompanhamento das informações, como: estoque, faturamento, validade de produtos, caixa, entre outros.

As empreendedoras relatam que estão com dificuldades financeiras e, por este motivo decidiram não contratar uma confeitadeira efetiva, já que essa função requer um conhecimento maior, mão de obra qualificada e consequentemente custo alto para empresa. Entretanto, não há informações financeiras suficientes para essa afirmação.

Atualmente a Maraci é a confeitadeira, cozinheira e salgadeira do estabelecimento, contando apenas com auxiliares para os serviços em que precisa. Quando recebem muitas encomendas a solução é contratar uma *freelance*, confeitadeira que trabalha apenas algumas horas por um valor pré-acordado para determinados serviços. Em relação à qualidade da mão de obra profissional, as sócias expõem a dificuldade na contratação de profissionais capacitados.

Conforme relato pelas proprietárias as principais dificuldades para a sustentabilidade da empresa são: os impostos que são muito altos; poucos recursos financeiros e tecnológicos; pouco capital para aporte; desconhecimento do mercado; gestão ineficaz; interdependência entre os assuntos particulares e da empresa; ausência de controle de processos e resultados; mão de obra não especializada e concorrência do mercado informal.

As sócias percebem que o momento econômico da cidade de Matinhos não é favorável, pois o poder de compra dos seus clientes está reduzido. Mesmo assim, pensam no futuro em expandir o negócio, pois gostam do que fazem e já tem clientes fidelizados.

As empreendedoras tem ciência que para a empresa se manter sadia e em constante crescimento o controle financeiro é de fundamental importância, porém, apesar dos pequenos passos para isso, ainda não tem o controle total da empresa.

4.10.3 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

A partir das informações coletadas ao longo da pesquisa externa e interna do ambiente em que está localizado a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara, observaram-se as seguintes características conforme quadro abaixo:

QUADRO 15 – MATRIZ SWOT

+	PONTOS FORTES (S)	OPORTUNIDADES (O)
	<ul style="list-style-type: none"> • Localizado no centro da cidade • Produtos personalizados conforme preferência do cliente • União entre as sócias • Pontualidade na entrega • Ambiente climatizado • Experiência da sócia responsável pela produção dos produtos • Produtos com boa aceitação pelos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluso no principal aglomerado de comércio • Tendência de inovação em produtos de confeitaria da cidade • Potencial turístico da cidade • Produtos para idosos • Qualificar mão de obra • Crescimento da Classe C
-	PONTOS FRACOS (W)	AMEAÇAS (T)
	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui estacionamento • Mão de obra não especializada • Não oferece treinamento aos funcionários • Pouco espaço interno para atendimento ao cliente • Espaço de produção pequeno e não climatizado • Identidade Visual • Falta de capital de giro. • Não possui controle dos custos em relação à venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado informal • Novas tendências de alimentação saudável • Novos produtos da concorrência • Sazonalidade • Mudança no perfil do mercado e do consumidor • Instabilidade Econômica

A Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara está localizada na região central do Município de Matinhos, onde está concentrado o principal centro comercial, sendo um ponto forte, pessoas que trabalham na região são os principais clientes neste período. Entretanto o estabelecimento não possui estacionamento, dificultando o acesso dos clientes que chegam de carro.

O cardápio possui várias opções, sendo possível produzir produtos personalizados de acordo com a preferência do cliente. A sócia responsável pela produção possui vasta experiência no ramo, sendo um ponto forte. Em relação aos pedidos e entregas, trabalha com margem de tempo hábil para evitar qualquer tipo de atraso nas entregas.

O empreendimento é uma empresa familiar, onde as sócias são mãe e filha, e as tarefas são divididas entre as mesmas. A união das duas sócias facilita o andamento das atividades.

Em sua fundação a empresa criou uma fachada utilizando apenas o nome do estabelecimento buscando algo prático que pudesse representar o negócio e facilitar a memorização do nome “Delícias da Mara”, isso é visto como uma fraqueza, uma vez que, a falta de identidade visual pode causar prejuízo para a imagem da empresa.

Uma das fraquezas é não oferecer cursos ou treinamentos aos funcionários. As contratações não exigem formação ou experiência na área, o que dificulta a produção e atendimento, já que funcionários novos necessitam de uma fase de adaptação e aprendizagem até que consigam dominar suas funções.

O espaço ainda é pequeno, possui apenas doze mesas, o que pode não ser suficiente em alguns períodos de grande movimento, mas o espaço é aconchegante, com ambiente climatizado, sendo agradável para os que frequentam o local.

A administração da empresa é completamente amadora, nenhum dos proprietários possui experiência em gerenciamento, o que faz com que ocorram muitos problemas gerenciais como, por exemplo, a unificação das despesas pessoais com as despesas da empresa, falta de conhecimento de custos e lucro.

Os produtos obtêm boa aceitação pelos clientes. A tendência em inovação de produtos de confeitaria é vista como uma oportunidade e que pode ser aproveitada e tornar-se um ponto forte para a confeitaria.

Produtos novos oferecidos pela concorrência pode ser uma ameaça, principalmente por comerciantes informais, que produzem seus produtos em casa, outro ponto de ameaça é a instabilidade econômica atual e também a mudança do mercado e do consumidor final.

O potencial turístico da cidade é visto como oportunidade, já que atrai muitos turistas no verão, aumentando o movimento da confeitaria, entretanto como a maioria dos estabelecimentos da cidade sofre com a sazonalidade, que gera instabilidade no comércio local.

4.10.4 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE MARKETING

OBJETIVOS DE MARKETING

Propomos o seguinte objetivo: melhorar o desempenho operacional no setor de produção, aumentar rentabilidade no período de baixa temporada entre o início de julho até novembro desse ano e atrair novos clientes principalmente para a confeitaria. Com isso, propõem-se as seguintes estratégias de *marketing* para a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara.

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Foram apresentados estratégias para que os objetivos sejam alcançados pela empresa.

- a. Estratégia 1: Definir Missão e Visão da empresa.
- b. Estratégia 2: Inserir maior variedade em seus produtos para atender maior demanda e se tornar competitivo com seus concorrentes.
- c. Estratégia 3: Ações promocionais para os produtos e serviços.
- d. Estratégia 4: Realizar a publicidade da empresa
- e. Estratégia 5: Melhorar o ambiente para deixá-lo mais aconchegante
- f. Estratégia 6: Reformular a marca Delícias da Mara

FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Nessa parte há descrição e as ações propostas como sugestão de melhoria e de como a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara poderá aplicar as seis estratégias propostas acima.

Estratégia 1: Definir missão e visão da empresa

- a) Esclarecer os conceitos de missão e visão com as empreendedoras.
- b) Discutir e refletir sobre a melhor forma de definir a empresa.
- c) Propor Missão e Visão.

VISÃO:

Ser uma empresa reconhecida como referência gastronômica em Matinhos e região, proporcionando felicidade e satisfação para todos os nossos clientes.

MISSÃO:

Satisfazer o cliente através de alimentos com excelência em qualidade e em atendimento, buscando continuamente a melhoria dos produtos, proporcionando aos nossos clientes produtos de alta qualidade. Valorizar troca de experiência na convivência entre a empresa, nossos colaboradores, nossos clientes e comunidade, em um espaço aconchegante e agradável.

Estratégia 2: Inserir variedade nos produtos com o objetivo de atender uma maior demanda de clientes.

- a) Variedade e tendências na linha de salgados e doces;
- b) Rever a variedade da linha do *buffet*;
- c) Adicionar linha de produtos provisórios para crianças (através de um cardápio *kids*).

Estratégia 3: Ações promocionais para os produtos e serviços.

- a) Desenvolver lanches/refeições com desconto do tipo "*combo*" que incentive a venda casada;
- b) Criar parcerias com as empresas, na compra de um produto o cliente ganha desconto nas empresas associadas.

- c) Sorteios no *facebook*, onde o cliente tem que curtir a *fanpage* do estabelecimento, compartilhar determinada publicação e marcar amigos no *post* promocional, garantindo assim a divulgação nas redes sociais.

Ações já implantadas:

FIGURA 24 – COMBO PARA REFEIÇÕES



FONTE: OS AUTORES, 2017.

As empreendedoras notaram aumento das vendas desde a implementação da promoção. Inicialmente a promoção é válida para o mês de junho e julho, porém, as empreendedoras cogitam continuar com ela nos meses de menor movimento.

FIGURA 25 – PROMOÇÃO FACEBOOK



FONTE: OS AUTORES, 2017.

As empreendedoras julgaram positivamente a ideia de sorteio, pois o investimento foi baixo e o ganhador do sorteio citado não era cliente da empresa, mas ao vir desfrutar de seu prêmio trouxe consigo outros três clientes pagantes, que acabaram conhecendo a empresa e seus produtos.

Estratégia 4: Realizar a publicidade da empresa.

- Divulgar nas redes sociais da empresa as promoções vigentes e futuras.
- Divulgar nos meios de revistas e lista telefônica os produtos, as promoções e os lançamentos de produtos desenvolvidos, através de pesquisa das empresas especializadas nesse setor;
- Anunciar na rádio de Matinhos os lançamentos ou promoções de produtos semanalmente;

- d) Investir financeiramente para impulsionar a *fanpage* ou determinadas publicações da empresa no *facebook*;
- e) Comprar um modem roteador que obrigue o cliente que quiser usar a internet do estabelecimento a fazer o *check-in* no *facebook*, fazendo dessa maneira, divulgação gratuita do empreendimento.

Ações já implantadas:

FIGURA 26 – PUBLICIDADE CONFEITARIA FACEBOOK



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 27 – PUBLICIDADE RESTAURANTE FACEBOOK



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 28 – PUBLICIDADE DE PROMOÇÃO FACEBOOK



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Antes:

FIGURA 29 – NÚMERO DE CURTIDAS PÁGINA FACEBOOK ANTES PUBLICIDADE



Depois:

FIGURA 30 – RESULTADOS DE CURTIDAS PÁGINA FACEBOOK APÓS PUBLICIDADE



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 31 – PÁGINA DO FACEBOOK AO ACESSAR INTERNET GRATUITA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 32 – PÁGINA DO FACEBOOK APÓS CHECK-IN



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Estratégia 5: Melhorar o ambiente para deixá-lo mais aconchegante

- Alterar as cores das paredes para cores mais vivas e que estimulem a fome;
- Comprar novas toalhas de mesa que combinem com o ambiente;
- Trocar as cadeiras ou estofados para um melhor conforto ao cliente e uma melhor harmonia de cores;
- Instalar madeira de proteção para preservar a pintura da parede e manter o ambiente com um visual mais limpo;
- Alterar a disposição das mesas, cadeiras e *buffet* para uma melhor circulação dos clientes.

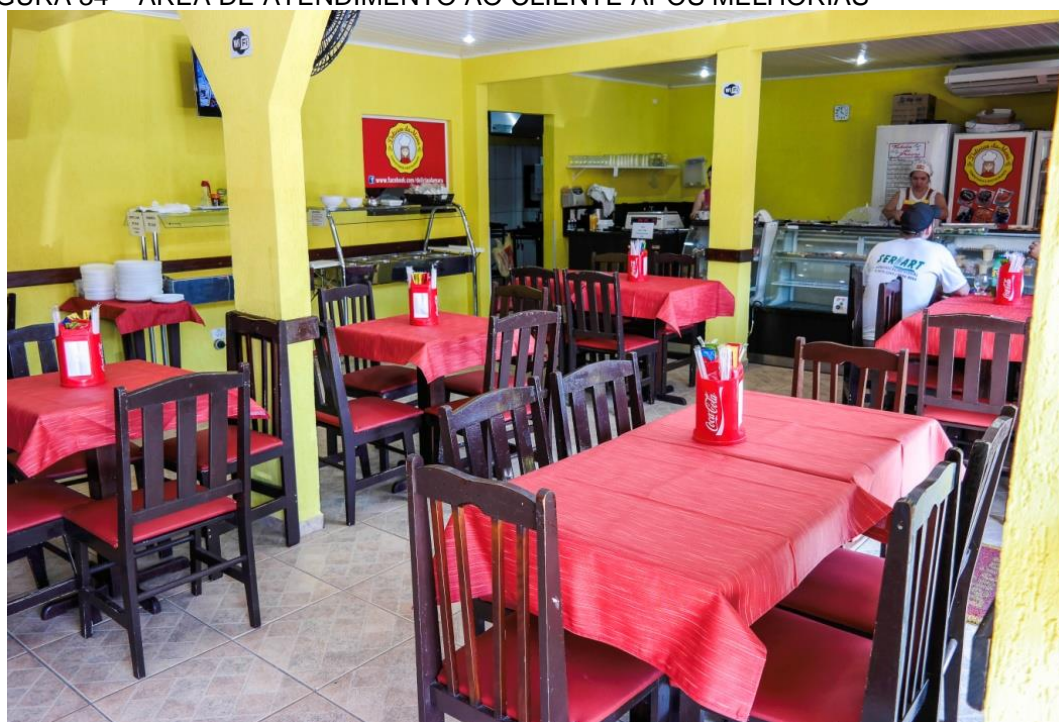
Ações já implantadas:

FIGURA 33 – ÁREA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE ANTES DAS MELHORIAS



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 34 – ÁREA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE APÓS MELHORIAS



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 35– AREA DO *BUFFET* ANTES E DEPOIS DAS MELHORIAS

FONTE: OS AUTORES, 2017.

Estratégia 6: Reformular a marca Delícias da Mara

- a) Pensar em algo que os consumidores olhem e de imediato identifiquem a marca;
- b) Contratar um designer gráfico;
- c) Ser sutil na escolha e não fugir das cores já utilizadas para não alterar a identidade do empreendimento bruscamente.

Ações já implantadas:

FIGURA 36 – CARTÃO DE VISITAS ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 37 – FACHADA FRENTE ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 38 – FACHADA VISÃO LATERAL ANTES DA REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Processo de Construção:

FIGURA 39 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 40 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA LOGOMARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Resultado Final:

FIGURA 41 – DEFINIÇÃO DA LOGOMARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 42 – CARTÃO DE VISITAS APÓS A REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

FIGURA 43 – VISAO FACHADA APÓS REFORMULAÇÃO DA MARCA



FONTE: OS AUTORES, 2017.

Com a apresentação das ações é necessário um orçamento desse plano, é também necessário realizar avaliação e controle, que visam analisar se os objetivos estão sendo atingidos e avaliar as atividades de *marketing* e caso necessário corrigi-las. Esse controle será feito pela empreendedora Katana Santos, que verificará se o plano está sendo atingido e as estratégias propostas estão ocorrendo conforme pretendido.

4.10.5 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE PRODUÇÃO

OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Propomos o seguinte objetivo: Melhorar o processo de produção através das seguintes estratégias para a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara.

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Foram apresentadas estratégias para que os objetivos sejam alcançados pela empresa.

- a. Estratégia 1: Climatizar o ambiente da cozinha;
- b. Estratégia 2: Capacitar os funcionários através de treinamento dos procedimentos de Boas Práticas de Fabricação (BPF);
- c. Estratégia 3: Contratação de mão de obra especializada para produção ou a profissionalização de uma das sócias.

FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Nessa parte há descrição e as ações propostas como sugestão de melhoria e de como a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara poderá aplicar as quatro estratégias propostas acima.

Estratégia 1: Climatizar o ambiente da cozinha

- a) Fazer um projeto de ventilação ou modificar a estrutura na área da cozinha a fim de facilitar a circulação de ar, aumentando a ventilação. Notado a dificuldade no desenvolvimento do trabalho em época de altas temperaturas como no verão.

Estratégia 2: Capacitar os funcionários através de treinamento dos procedimentos de Boas Práticas de Fabricação (BPF).

- a) Adotar princípios e regras para a manipulação correta dos alimentos, desde a matéria-prima até o seu produto final, fazer treinamentos com os funcionários.
- b) Seguir os procedimentos operacionais padrões, com intuito de aumentar a qualidade do produto final, se preocupando com a saúde do cliente e dos funcionários, proporcionando sempre um ambiente saudável e limpo.

Estratégia 3: Contratação de mão de obra especializada para produção ou a profissionalização de uma das sócias.

- a) Através da mão de obra especializada, Implantar um sistema padronizado, dando ferramentas para que a empresa melhore os resultados e ganhos, com o aumento da produtividade.
- b) Melhorar a vantagem competitiva, ganhos de mercado, credibilidade e melhora de relacionamento com os agentes internos e externos.

4.10.6 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE FINANÇAS

OBJETIVOS FINANCEIROS

Propomos o seguinte objetivo: Realizar o planejamento financeiro do negócio, conhecendo o faturamento da empresa, quais são os custos fixos e variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio; realizar o fluxo de

caixa, controlando as entradas e saídas através das seguintes estratégias de finanças para a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara.

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Foram apresentados estratégias para que os objetivos sejam alcançados pela empresa.

- a. Estratégia 1: Implantar sistema de gestão - *Software MarketUP/SEBRAE*;
- b. Estratégia 2: Realizar controle diário de contas pagas;
- c. Estratégia 3: Definir custos fixos e variáveis;
- d. Estratégia 4: Elaborar fluxo de caixa mensal/anual.
- e. Estratégia 5: Separar custos operacionais e pessoais.

FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Nessa parte há descrição e as ações propostas como sugestão de melhoria e de como a Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara poderá aplicar as quatro estratégias propostas acima.

Estratégia 1: Implantar sistema de gestão - *Software Markup/SEBRAE*.

- a) Implantar um software para proporcionar controle financeiro da empresa.
- b) Cadastrar produtos para controle de estoque. Uma empresa que tem um sistema com as informações inseridas nele corretamente poderá se posicionar diante do mercado que atua.
- c) Obter controle diário das vendas a prazo e vendas à vista, dividindo-as em vendas de restaurante e vendas de confeitaria.
- d) Obter controle mensal das vendas e das entradas de numerários, neste caso, vendas à vista e recebimento de vendas a prazo. Possibilitar conhecer quais os dias em que se tem o maior número de contas a pagar e maior número de contas a receber.

Estratégia 2: Realizar controle diário de contas pagas

- a) Elaborar controle diário das e saídas, evitando a falta de recursos para liquidação de suas obrigações.
- b) Conhecer o melhor dia para compras conforme a necessidade e disponibilidade de numerário da empresa.
- c) Adaptar as despesas aos seus recebimentos. Evitar atrasos. Possibilidade de compras com melhor preço em caso de pagamentos à vista.

Estratégia 3: Definir custos fixos e variáveis

- a) Realizar a divisão nos custos, definindo os custos fixos e variáveis.

Estratégia 4: Elaborar fluxo de caixa mensal/anual

- a) Elaborar um Fluxo caixa com as entradas e saídas mensais.

Estratégia 5: Conscientizar as sócias da importância de separarem os custos da empresas com as despesas e retiradas pessoais.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo fazer um diagnóstico da empresa Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara, feito através de um levantamento de informações e das atividades desenvolvidas dentro do empreendimento, com o intuito de obter melhor posicionamento no mercado, produção e faturamento na empresa.

Conforme demonstrado no corpo do trabalho, os objetivos foram alcançados e a partir dos dados avaliados percebeu-se que a localização do empreendimento na cidade de Matinhos favorece a procura pelos consumidores, tendo potencial de consumo em produtos de confeitaria e *buffet* livre.

A confeitaria tem como ponto forte experiência de uma das sócias no ramo de alimentação, tendo experiência em confeitarias, podendo assim oferecer um mix de produtos que agradam ao consumidor, sendo possível personalizar seu pedido. Quanto à produção do restaurante, é realizada por uma cozinheira contratada, assistida pelas proprietárias da empresa.

As instalações oferecem ambiente agradável, com objetivo de proporcionar conforto ao cliente, porém em períodos de grande movimento, como na alta temporada, o espaço se torna pequeno para atender a grande demanda.

Na Confeitaria e Restaurante Delícias da Mara os clientes podem experimentar bolos, docinhos e salgados antes de fazer uma encomenda em grande quantidade para um evento, pois, todos os dias dispõem de produtos para a venda e consumo imediato no local. Muitos clientes ficam sabendo que a empresa oferece o serviço de encomenda quando vai almoçar no estabelecimento e acaba provando uma sobremesa, nesse momento o serviço é oferecido e muitos voltam para fazer uma encomenda no futuro.

Os produtos mais consumidos são o *buffet* livre, que possui um cardápio variado com três tipos de carne e com preço acessível para os consumidores e também os salgados que tem grande procura ao longo do dia e é servido desde o momento da abertura da empresa até o final do expediente.

As empresárias são conscientes dos problemas de gestão e também financeiros que a empresa enfrenta, porém estão dispostas a fazerem as mudanças necessárias que estão dentro das possibilidades da empresa, para assim melhorarem em todos os sentidos para manter-se no mercado e dessa forma estar sempre com o empreendimento em ascensão.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Taxa de desemprego recua em junho e fica em 10,9%, apontam Dieese e Seade.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-07-31/taxa-de-desemprego-recua-em-junho-e-fica-em-109-apontam-dieese-e-seade>>. Acesso em maio de 2015.

AGÊNCIA BRASIL. **IPEA diz que mais de 1 milhão de pessoas saíram da extrema pobreza em 2012.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-10-01/ipea-diz-que-mais-de-1-milhao-de-pessoas-sairam-da-extrema-pobreza-em-2012>> Acesso em maio de 2015.

ABF - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING.** Pesquisa: **ABF revela que redes de foodservice cresceram 12% em 2014.** Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/pesquisa-abf-revela-que-redes-de-food-service-cresceram-12-em-2014>. Acesso em maio de 2015.

ABRASEL – **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES.** Notícia: **Produto importado e 'gourmetização' garantem bons negócios a lojas de chá.** Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4785-07112016-produto-importado-e-gourmetizacao-garantem-bons-negocios-a-lojas-de-cha.html>. Acesso em maio 2016.

ABIA - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO.** Disponível em <www.abia.org.br/vsn> Acessado em outubro de 2015.

ABIP - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.** Disponível em < www.abip.org.br > Acessado em outubro de 2015.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

CAVALHERI, I. F. **A importância do crédito para as micro e pequenas empresas.** Porto Alegre: 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes.** 2. ed. São 2010.

CROCCO, L. GUTTMAN, E. **Consultoria empresarial.** São Paulo, Saraiva, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando Ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito Empreendedor.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ELTZ, F. VEIT, M. **Consultoria interna.** Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1999.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologias da Informação**. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, Berlim, v. 16, n. 2, p. 183-214, spring 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Harbra, 2004.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISRIC, R D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em www.ibge.gov.br . Acesso em maio de 2015.

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICA E SOCIAL. Curitiba: IPARDES/Fundação Édison Vieira. http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/projecao_populacao_Parana_2016_2030_set.pdf. Acesso em maio de 2017.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. Íntegra da divulgação do Comunicado nº 159 - **Duas décadas de desigualdade e pobreza no Brasil** http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20015. Acesso em setembro de 2016

JAFFE, Ross Westerfield. **Administração Financeira - corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

KANTIS, Hugo. **Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia**. Washington: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 2002.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: Como criar e dominar mercados**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2004

_____. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LACRUZ, A. J. **Plano de Negócios Passo a Passo. Transformando Sonhos em Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LOBATO, D. M. et. al. **Estratégias de empresas**. 2. Ed. rev.– Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO, J. C; TORRES, M; ABREU, M. A. de. **Desafios e Oportunidades de Negócios com Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Serasa Experian, 2009. Disponível em: < http://www.serasaexperian.com.br/cursosinteresses/palestras/ftp/ftp_0099.pdf> Acesso em Julho de 2013.

- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCARTHY, E. J. ; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MICHAELIS; **Dicionário de Português online**. Editora Melhoramentos Ltda. 2009 UOL. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=educa%E7%E3o>> Acesso em maio de 2015.
- MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. **Micro e pequenas empresas: a Necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: SEBRAE, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégias Empresarial e Vantagem Competitivas: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2005.
- PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos: auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Germinal, São Paulo: FAPESP, 2001.
- PINCHOT, G. **Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- _____. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. In: **Montgomery et all (org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROCHA, D. R. da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Estudos%20e%20Pesquisas/Boletim%20Tend%C3%Aancia%20-%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20fora%20do%20lar.pdf>. Acesso em maio de 2017.
- SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamn e Affonso Editores, 2004.
- SLACK, N. ... [et al.], **Administração da Produção**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SINGH, G.; DeNOBLE, A. **Early retirees as the next generation of entrepreneurs**. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 2003.
- STEVENS, R. E.; WRENN, B.; LOUDON, D. L.; WARREN, W. E. **Planejamento de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLEDO, K. "**Fast-food saudável**" é nova tendência. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/152-fast-food-saudavel-e-nova-tendencia>. Acesso em julho de 2015.

VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, A. B. (2000). **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 40, 4,20-37. Disponível em www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-4-ano-2000-nid-46470. Acesso em abril de 2017.

VERÃO PARANÁ. <http://www.verao.pr.gov.br/>. Acesso em maio de 2017.

WRIGHT. Peter; KROLL, Mark J; PARNELL John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO 1 – ESTRUTURA FINANCEIRA

Investimentos iniciais

Os investimentos iniciais incluem toda a listagem de equipamentos, móveis e utensílios, despesas pré-operacionais, estoque inicial e equipamentos necessários para a abertura da empresa. Totalizando o valor de R\$ 100.000,00 (Cem Mil Reais), pagos da seguinte forma:

- Entrada de R\$ 25.000,00 e o saldo restante em 50 meses.

Para aquisição da empresa não foi necessário qualquer fonte de financiamento, foram usados recursos próprios dos proprietários da empresa.

Na sequência, apresentam-se as tabelas, com os custos fixos e variáveis considerando os cenários: realista dos meses de abril a setembro de 2016.

Receita Bruta Mensal

A receita bruta mensal dos seis meses, entre abril e setembro, considerados de baixa temporada, é satisfatória uma vez que permite ter um ponto de equilíbrio para o negócio.

Custos fixos

Os custos fixos da empresa atingem a média de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) mensais.

A aquisição de matérias-primas para a confecção dos produtos e realização das atividades vem dos supermercados da região e de empresas fornecedores.

Custos Variáveis

As despesas variáveis mensais no cenário realista somam R\$ 16.818,13 (Dezesseis mil oitocentos e dezoito reais e treze centavos). Nestes custos estão incluídos fornecedores e as compras realizadas nos mercados da região.

Mão de Obra

Para o pagamento de salários, encargos e pró-labore dos funcionários e proprietários a empresa Delícias da Mara, tem um custo mensal médio de R\$

8.120,00 (Oito mil cento e vinte reais), conforme demonstrado na Tabela abaixo. Neste custo estão incluídas despesas com diárias de mão de obra. A empresa faz contratações de funcionários diaristas conforme a necessidade.

**RECEITA BRUTA SEMESTRAL
ABRIL A SETEMBRO / 2016**

RECEITA BRUTA	
Abril	R\$ 27.612,12
Maio	R\$ 27.507,13
Junho	R\$ 27.209,87
Julho	R\$ 32.233,09
Agosto	R\$ 28.965,68
Setembro	R\$ 34.518,88
SOMA SEMESTRAL RECEITA BRUTA	R\$ 178.046,77

**CUSTOS SEMESTRAIS
ABRIL A SETEMBRO / 2016**

Custo Funcionários	
Mão de Obra – Funcionário	R\$ 43.010,64
FGTS	R\$ 1.366,74
INSS	R\$ 1.061,78
Diárias - mão de obra	R\$ 3.216,75
CUSTO FUNCIONÁRIOS TOTAIS	R\$ 48.655,91
Custos Fixos	
Água	R\$ 1.832,40
Aluguel	R\$ 9.300,00
Alvará	R\$ -
Bombeiro	R\$ -
Contador	R\$ 1.500,00
DAS	R\$ 925,37
Despesas Bancárias	R\$ -
IPTU	R\$ 1.122,60
Luz	R\$ 9.830,00
Man. Extintor	R\$ 150,00
Maq. Cartão	R\$ -
Material de Limpeza	R\$ 997,49
Segurança	R\$ 480,00

Telefone	R\$	1.125,24
CUSTOS FIXOS TOTAIS	R\$	27.263,10
Custos Variáveis		
Embalagem	R\$	3.810,61
Empréstimos	R\$	11.197,20
Equipamentos	R\$	23,60
Fornecedores	R\$	50.915,84
Investimentos	R\$	8.609,34
Juros Limite	R\$	-
Manutenção Restaurante	R\$	2.054,73
Melhorias	R\$	300,00
Mercado	R\$	21.288,22
Taxa cartão de crédito	R\$	-
Gasolina	R\$	279,78
Outras	R\$	1.200,79
CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS	R\$	99.680,11
Outros Custos		
Caridade	R\$	75,00
OUTROS CUSTOS TOTAIS	R\$	75,00
SOMA CUSTOS TOTAIS	R\$	175.674,12

ANEXO 2 – FOTOS OBSERVAÇÃO DA PRODUÇÃO





















